



**"PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE PALTA MISSION PRODUCE PARA
LOS AÑOS 2015-2019"**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por:

Sra. Karen Campos

Sra. Evelyn Espinoza

Sra. Flor Pecho

Asesor: Profesor Jorge Cárdenas

2015

Agradecemos a nuestra familia por el apoyo incondicional y en especial a nuestro asesor Jorge Cárdenas, por su dedicación y ejemplo de vida.

Resumen ejecutivo

La empresa Mission Produce inicia operaciones en 1983 y actualmente se ha consolidado como una empresa internacional con una amplia red de centros de maduración e integración vertical, ventajas competitivas que le permiten mantener el liderazgo en el mercado. Desde el 2013, suministra paltas de California, México, Chile y Perú, y comercializa el 90% en EE. UU. y Canadá, el 6% en Japón, y el resto en Europa, Singapur y China. En los últimos años, la empresa ha crecido sostenidamente, no solo en EE.UU., sino también en México, Chile, Perú y en Europa. Sus operaciones van desde el abastecimiento, el manejo, la maduración y el transporte de la palta.

Se espera una producción cercana a 21.000 toneladas para el 2016, el doble en el 2018, y se proyecta para el 2017 una sobreproducción de fruta. Por ello, definimos nuevos canales y segmentos de ventas para evitar el colapso de los precios. En este sentido, la investigación tiene como objetivo diseñar un planeamiento que establezca estrategias para los próximos cinco años (2015-2019) y que permita incrementar la participación de mercado principalmente en EE. UU. Para ello hemos identificado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en cuanto a la generación de valor de la empresa, considerando las necesidades y nuevos requerimientos de los clientes.

Mission Produce debe optar por: a) Plan de financiamiento, b) Seguir comprando fundos en Perú, promocionar la venta de bonos de carbono, y c) Desarrollar un plan de marketing internacional enfocado en el valor nutricional, la diversificación del uso de la fruta y nuevos nichos de mercado.

Se proyecta que en el 2019 sea una empresa socialmente responsable, líder en el mercado, con un producto de calidad, que le permita tener un crecimiento sostenible. Ello se puede evidenciar al realizar la proyección de los flujos, análisis que nos indica que el VAN es de USD 558.019.926, el WACC de 14,29 % y que la rentabilidad del mismo, TIR, es de 145,59 %. Debido a que es una empresa en marcha, las inversiones adicionales no son de gran magnitud. Por tal razón, el TIR resulta ser un número que puede interpretarse como alto. Cabe mencionar que, como ya se ha hecho la inversión principal en terrenos y maquinaria, los flujos negativos que se obtienen no impactan pero lo sobrestiman.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional.....	1
1. Análisis del macroentorno (PESTEG).....	1
1.1 Entorno político	1
1.2 Entorno económico	2
1.3 Entorno social	3
1.4 Entorno tecnológico	4
1.5 Entorno ecológico	4
1.6 Entorno global.....	5
2. Análisis del microentorno	5
2.1 identificación, características y evolución del sector.....	5
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	6
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores.....	6
2.2.2 Poder de negociación de los clientes	7
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores	8
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos	8
2.2.5 Rivalidad entre competidores.....	9
Capítulo II. Análisis interno de la organización.....	10
1. Estrategia y planeamiento actual.....	10
2. Estructura organizacional y recursos humanos.....	12
3. Marketing y ventas de la empresa	13
4. Operaciones	14
4.1 Logística interna	14
4.2 Centros de maduración.....	15
4.3 Logística externa.....	16
4.4 Servicios	17
4.5 Desarrollo tecnológico de la empresa.....	17
4.6 Recursos intangibles de la empresa.....	19

Capítulo III. Estudio de mercado.....	21
1. Objetivos del estudio de mercado	21
1.1 Objetivos generales	21
1.2 Objetivos específicos	21
2. Estudio de mercado	21
2.1 El producto.....	21
2.2 El consumidor	23
2.2.1 Decisión de consumo por tipo de consumo y variedad de usos	24
2.2.2 Decisión de consumo por tipo de consumo y valor nutricional	24
2.2.3 Decisión de consumo por tipo de consumo y grado de maduración	25
2.2.4 Decisión de consumo por tipo de consumo y precio como limitante.....	25
2.2.5 Razones del consumo de palta en EE. UU. (2015).....	26
2.2.6 Tipos de consumidores potenciales	26
3. Selección de mercados	27
3.1 Demanda de la palta en EE.UU.....	27
3.1.1 Demanda histórica	27
3.1.2 Producción promedio en EE.UU. 2009-2014	27
3.1.3 Importación de palta en miles de dólares (2010-2014).....	28
3.1.4 Exportación de palta por países.....	29
3.1.5 Importación de palta en toneladas (2010-2014)	29
3.1.6 Venta de paltas por regiones 2014 en supermercados	29
3.1.7 Proyección de la demanda.....	30
3.2 Análisis de la oferta	31
3.2.1 Análisis de la competencia	31
3.2.2 Análisis histórico de la oferta de palta	31
3.2.3 Canales de comercialización	32
Capítulo IV. Planeamiento estratégico	33
1. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	33
2. Visión	34
3. Misión.....	34
4. Objetivos estratégicos	34
5. Matriz de perfil competitivo de Mission Produce	35
6. Matriz de selección de estrategias de crecimiento.....	36
Capítulo V. Plan de marketing	38

1. Descripción del producto o servicio	38
1.1 Propiedades.....	38
1.2 Beneficios	38
1.3 Informe nutricional	39
2. Objetivos del plan de marketing.....	39
3. Formulación estratégica de marketing.....	40
3.1 Estrategia <i>Push</i>	40
3.2 Estrategia <i>Pull</i>	40
3.3 Estrategia de posicionamiento de marca	40
3.4 Estrategia nutricional	40
3.5 Estrategia de ingresar a nuevos nichos de mercado (segmento de la tercera edad).....	41
4. Estrategias de la mezcla de marketing.....	41
4.1 Producto.....	41
4.2 Precio.....	41
4.3 Promoción y publicidad	42
4.4 Plaza	42
5. Presupuesto de inversión.....	42
Capítulo VI. Plan de operaciones.....	43
1. Objetivos y estrategias del plan de operaciones	43
1.1 Objetivo general.....	43
1.2 Objetivos específicos	43
1.3 Estrategias de operaciones	43
2. Diseño de los productos	44
3. Diseño de los procesos.....	44
4. Diseño de las instalaciones.....	45
5. Programación de las operaciones de la empresa.....	46
6. Actividades preoperativas	46
7. Presupuesto de inversión y capital de trabajo.....	46
Capítulo VII. Plan de recursos humanos.....	47
1. Estructura organizacional.....	47
2. Objetivos de personal, requerimiento y perfiles	47
3. Estrategias de administración de recursos humanos	48
Capítulo VIII. Plan financiero.....	49

1. Supuestos y políticas	49
2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio	50
3. Estados financieros y flujo de caja	51
4. Estructura del financiamiento.....	52
5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera.....	53
6. Planes de contingencia	54
Capítulo IX. Plan de responsabilidad social.....	56
1. Objetivos del plan de responsabilidad social.....	56
2. Formulación estratégica del plan de responsabilidad social	56
2.1 Propuestas específicas.....	57
2.2 Impactos.....	57
Conclusiones	58
Bibliografía	60
Anexos.....	65
Nota biográfica	87

Índice de tablas

Tabla 1.	Factores entorno político.....	2
Tabla 2.	Factores entorno económico	3
Tabla 3.	Factores entorno social	3
Tabla 4.	Factores entorno tecnológico	4
Tabla 5.	Factores entorno ecológico	5
Tabla 6.	Factores entorno global.....	5
Tabla 7.	Segmentación de consumidores por consumo anual	23
Tabla 8.	Ventas de palta por región en el año 2014	30
Tabla 9.	Proyección de la demanda de palta en EE. UU. (2015-2020).....	31
Tabla 10.	Análisis histórico de la oferta en EE. UU.....	32
Tabla 11.	Matriz de perfil competitivo de Mission Produce	36
Tabla 12.	Análisis de punto de equilibrio	50
Tabla 13.	Flujo de caja.....	51
Tabla 14.	Estructura de capital.....	52
Tabla 15.	Análisis de sensibilidad.....	54

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Clientes de los productores de palta en EE. UU.....	22
Gráfico 2.	Tipos de productos de palta.	23
Gráfico 3.	Porcentaje de tipos de consumo por su variedad de uso.....	24
Gráfico 4.	Porcentaje de tipo de consumo por valor nutricional	25
Gráfico 5.	Porcentaje de tipo de consumo por grado de maduración	25
Gráfico 6.	Porcentaje de consumidor por precio como limitante	26
Gráfico 7.	Crecimiento de la población hispana al 2020.....	27
Gráfico 8.	Consumo histórico de palta en EE. UU. (t/año)	27
Gráfico 9.	Producción total de palta en EE. UU. (t/año 2009-2014)	28
Gráfico 10.	Importaciones de palta en miles de dólares (2010-2014)	28
Gráfico 11.	Total de exportaciones por países (2010 -2014).....	29
Gráfico 12.	Venta de paltas por regiones en porcentajes (año 2014).....	30
Gráfico 13.	Matriz de Ansoff de la dirección de crecimiento.....	36
Gráfico 14.	Mapa de procesos	45
Gráfico 15.	Cálculo del WACC.....	52

Índice de anexos

Anexo 1.	Centros de maduración de Mission Produce	66
Anexo 2.	Estructura organizacional de la dirección.....	66
Anexo 3.	Las cinco fuerzas de Porter	67
Anexo 4.	Paltas maduras para la comercialización.....	68
Anexo 5.	Operaciones de Mission Produce en Perú	68
Anexo 6.	Red de Transporte para todo EE. UU.....	69
Anexo 7.	Nueva planta de alta tecnología en Oxnard	69
Anexo 8.	Estándares de la palta para la importación	70
Anexo 9.	Contenido nutricional.....	70
Anexo 10.	Diversos usos de la palta procesada	71
Anexo 11.	Razones para el consumo de palta en EE. UU.....	71
Anexo 12.	Total de importaciones en toneladas hasta el 2014.....	72
Anexo 13.	Principales competidores de Mission Produce en EE. UU	72
Anexo 14.	Cronograma de actividades del plan de marketing	73
Anexo 15.	Presupuesto de marketing	74
Anexo 16.	Cronograma de actividades del plan de operaciones	75
Anexo 17.	Presupuesto del plan de operaciones	76
Anexo 18.	Presupuesto del plan de recursos humanos.....	77
Anexo 19.	Estado de resultados integrales	78
Anexo 20.	Estado de situación financiera.....	79
Anexo 21.	Análisis de ratios.....	80
Anexo 22.	Escenario optimista: estado de resultados integrales	81
Anexo 23.	Escenario optimista: estado de situación financiera	82
Anexo 24.	Escenario optimista: flujo de caja	83
Anexo 25.	Escenario pesimista: estado de resultados integrales.....	84
Anexo 26.	Escenario pesimista: estado de situación financiera	85
Anexo 27.	Escenario pesimista: flujo de caja	86

Introducción

La palta¹ (aguacate, palto, *Persea americana Mill*) es la cuarta fruta tropical más importante en el mundo, siendo primero el mango, seguido por la piña y en tercer lugar la papaya. De acuerdo con la FAO, en 2009, se estimó una producción global de 2,6 millones de toneladas, aportadas principalmente por México (1,46 millones t) y Estados Unidos (175 mil t) (FAO 2013). En el 2011 se cosecharon alrededor de 4,5 millones de toneladas de paltas, casi el doble de los 2,7 millones de toneladas obtenidas en el 2000. El comercio internacional ha aumentado de 372 mil toneladas en 2001 a más de 1 millón toneladas en 2012, llegando a los 2,1 mil millones en el mismo período. En este contexto, EE. UU. es el mayor importador del mundo de palta, principalmente de México, Chile, Perú y Nueva Zelanda.

La compañía originaria de California, la zona de mayor consumo y con la mayor cantidad productores de palta en el país, Mission Produce, tomó paltas en consignación de los productores, se encargó del procesamiento de la fruta, del empaque por tamaño y de la comercialización a minoristas y empresas de servicios de alimentos. Asimismo, la empresa se dedicó a impulsar las ventas mediante el desarrollo de programas, y ha llegado a consolidar una muy buena reputación por su gran servicio y calidad. Mission se basó principalmente en tres pilares: la creación de un negocio internacional, el desarrollo de una red de centros de maduración y la integración vertical.

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para esta empresa para los años 2015-2019. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida.

El primer capítulo comienza con el análisis y diagnóstico situacional, específicamente del macroentorno, con la finalidad de determinar diferentes factores que tienen influencia sobre la organización. Posteriormente, se desarrolla la evaluación del microentorno, donde se analiza el entorno más inmediato de la organización para la generación de valor.

¹ En la presente investigación se analizará la palta como fruto, que está constituido por diferentes tipos de palta, donde la palta Hass en EE. UU. es la más representativa, en términos de consumo. Alrededor del 95% de palta comercializada en EE. UU. es de tipo Hass. Esta variedad fue patentada en 1935 por Rudolph Hass, un cartero del sur de California y horticultor aficionado. La fruta era de forma ovalada, tenía una semilla de tamaño pequeño a mediano, pesaba entre 5 y 12 onzas, y tenía una textura cremosa y muy buen gusto. La distintiva cáscara rugosa de la palta Hass se vuelve de color verde a morado-negro cuando está madura. Debido a su alto rendimiento, larga vida útil, y buenas características de alimentación, Hass se convirtió en el estándar de la industria en la década de 1950 (Harvard Business School 2013).

En el capítulo II se realiza el análisis interno de la organización, en cuanto a su estrategia y planeamiento, la estructura organizacional y recursos humanos, el marketing, las operaciones y sus resultados contables y financieros.

El capítulo III se concentra en el estudio de mercado, donde se examinan los elementos centrales del mercado en cuanto al producto, el consumidor, la demanda, la oferta, las estrategias de comercialización y la selección de mercado. Con las conclusiones del estudio, se inicia el planeamiento estratégico.

El capítulo IV incluye el análisis matricial de los factores antes mencionado. Se utilizarán las siguientes matrices: la matriz del perfil competitivo (MPC), la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para definir el plan estratégico de la empresa. Del mismo modo, se tomarán decisiones sobre la misión, visión y los objetivos estratégicos.

El capítulo V se concentra en desarrollar el plan de marketing en el cual se formula el planeamiento estratégico en términos de objetivos, estrategias, actividades y el presupuesto asignado.

En el capítulo VI se presenta el plan de operaciones, que formula los objetivos, el diseño, la programación de operaciones y el presupuesto asignado.

En el capítulo VII se expone el plan de recursos humanos y la estructura organizacional, los objetivos, requerimiento y perfiles del personal, las estrategias de recursos humanos y el presupuesto asignado.

En el capítulo VIII se presenta el plan financiero, que formula los supuestos y políticas, estados financieros y flujos de caja, estructura del financiamiento, análisis de sensibilidad y el presupuesto asignado.

En el capítulo IX se expone el plan de responsabilidad social, que formula los objetivos, las estrategias de RSE y el presupuesto asignado.

En el capítulo final se realizan las conclusiones del planeamiento estratégico, que responderán a los objetivos planteados por la investigación.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

Para el análisis estratégico del sector interno y externo, en lo referente al nivel político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y global, se llevará a cabo un análisis del microentorno, a partir de las cinco fuerzas de Michael Porter.

1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

Estados Unidos es el tercer país más poblado del mundo, al finalizar el 2014 contaba con una población de 319.075 millones de habitantes. Sus principales socios comerciales son: China, Canadá y México. Durante el periodo 2008-2010, EE. UU. se ha mantenido como el principal destino de las exportaciones peruanas pues necesita de muchas importaciones extranjeras para poder cubrir la demanda interna.

1.1 Entorno político

Desde el punto de vista del análisis del entorno político, es fundamental realizar un doble análisis. Por un lado, se requiere examinar la situación actual en términos de política interna y de política externa, principalmente porque Mission requiere importaciones, principalmente de México, Chile, Perú y Sudáfrica. Estas importaciones son fundamentales para poder cubrir la demanda interna.

Tabla 1. Factores entorno político

ENTORNO POLITICO				
	VARIABLE	TENDENCIA	EFEECTO PROBABLE EN MISSION PRODUCE	OPORTUNIDAD / AMENAZA
TLC	El Tratado de Libre Comercio entró en vigencia en el año 2009, entre Perú y Estados Unidos.	Contiene disciplinas que regulan y eliminan aranceles y restricciones al comercio de mercancías y servicios entre los EEUU, Perú y otros países.	Favorece la internacionalización de las empresas. El 90% de las exportaciones originarias del Perú entran libre de aranceles a los EEUU.	O
TLCAM	El Tratado de Libre Comercio de América del Norte entre EEUU, Canadá y México entró en vigor el 1 de enero de 1994.	Los tres países confirman su compromiso de promover el empleo y el crecimiento económico, mediante la expansión del comercio y de las oportunidades de inversión en la zona de libre comercio	En vigor del TLC, actualmente el ingreso de Palta Hass de México a EEUU está totalmente desgravado. México es el mayor productor de aguacate en el mundo y su mercado principal es Estados Unidos.	O
PACA	La ley federal PACA se conoce como la Ley de Productos Agrícolas Perecederos. Su nombre obedece a las siglas en inglés Perishable Agricultural Commodities Act (PACA). Es una ley federal que aplica a todo comercio interestatal y del exterior de productos agrícolas frescos y congelados.	Contiene normas que regulan, protegen y controlan la calidad del producto. La mayoría de personas o empresas legales que realizan transacciones con perecederos dentro de los Estados Unidos son requeridas por la ley federal a tener una licencia PACA.	Favorece a Mission porque unos de los objetivos del programa PACA es asegurar que los comerciantes de frutas y hortalizas frescas y/o congeladas obtengan lo que pagaron y que se les pague por lo que vendieron.	O
FDA	Food and Drug Administration: Agencia de Alimentos y Medicamentos ¹ o Agencia de Drogas y Alimentos ² , es la agencia del gobierno de los Estados Unidos responsable de la regulación de alimentos (tanto para personas como para animales).	Todos los alimentos que ingresan a Estados Unidos, son inspeccionados por la Administración de Alimentos y Medicamentos.	Mission o su representante están obligados a presentar una notificación de entrada del producto y a depositar una posible fianza para cubrir posibles gravámenes, impuestos y sanciones.	A
APHIS	Animal and Plant Health Inspection Service. Es el organismo principal para la colaboración con otros organismos para proteger a la agricultura de las plagas y enfermedades invasivas.	Aprueba y supervisa el plan de trabajo desarrollado por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA)	Ayuda a tener un intercambio comercial seguro en productos frescos de Estados Unidos y los distintos países.	O

Fuente: Elaboración propia, 2015

1.2 Entorno económico

En lo relacionado al comercio, las exportaciones netas ajustadas a la inflación mejoraron en el 2013, en comparación con el 2012, debido a la demanda de exportaciones de EE. UU. y por la caída del dólar. Del mismo modo, las exportaciones superaron la marca de \$2.000 millones, un hito relevante en miras de mejorar la balanza comercial para las exportaciones crecientes. En este contexto, por cada dólar de las exportaciones en el 2013, los EE. UU. tenían 1,20 dólares de las importaciones. Sin embargo, la brecha entre las importaciones y las exportaciones se ha reducido en los últimos años, pasando de USD 786,2 mil millones en 2006 a USD 409,1 mil millones el año pasado. En el 2015 se espera un crecimiento más pronunciado, tanto de exportaciones como de importaciones debido al mayor crecimiento interno y externo (Ibid.:5).

El mercado laboral debe mejorar en el 2015 y el crecimiento del PBI se debe aproximar este año al 3%, que se pronostica como la tasa de crecimiento de la economía estadounidense (Ibid.:6).

Tabla 2. Factores entorno económico

ENTORNO ECONÓMICO				
VARIABLE	TENDENCIA	EFEECTO PROBALE EN LA EMPRESA	OPORTUNIDAD / AMENAZA	FUENTE
Estabilidad de precios	El ritmo de crecimiento económico en Estados Unidos se estancó con un incremento nulo en el primer trimestre del 2015. En cuanto a la inflación se mantuvo en niveles bajos en la mayoría de economías avanzadas. El PBI desde el 2010 ha variado moderadamente en el largo plazo de 2,5% en el 2010 a 2,4% en el 2014.	El efecto basado en esta tendencia son las condiciones favorables para poder invertir.	O	http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG
Alta capacidad Aquisitiva	Altos niveles de PBI per cápita, con tendencia a mantenerse estable en el mediano plazo. Estados Unidos se encuentra en muy buen lugar en cuanto al nivel de vida de sus habitantes, debido a que ocupa el puesto número 4 de la tabla de 33 países.	Variable que permite la disponibilidad de ingresos para adquirir bienes y servicios.	O	http://www.datosmacro.com/pib/usa
Tipo de cambio	Las monedas emergentes han registrado movimientos diferenciados por efecto de cambios en los precios de sus productos de exportación. El tipo de cambio en Estados Unidos se ha mantenido entre los años 2014 al 2015 teniendo una variación de 2,50% a diferencia de la variación que se verifica del 2012 al 2015 que fue de 15,00%	Indicador macroeconómico muestra cuanto impacta su variación dentro de un país. Una de las estrategias de Mission es seguir las variaciones del tipo de cambio dado que compra y vende paltas de diferentes países.	A	http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf

Fuente: Elaboración propia, 2015

1.3 Entorno social

En lo relacionado al entorno social, es fundamental analizar el comportamiento del consumidor, los cambios que se están produciendo en la población y su influencia en la decisión de consumir palta. Para este cometido, se utilizarán los resultados del “Informe y los pronósticos de ventas al por menor del HAB” (2015). De acuerdo al estudio, se espera que la ventas al por menor de productos frescos siga creciendo, porque los consumidores pondrán mayor énfasis en comer sano y nutritivo. Adicionalmente, se estima que los cambios demográficos cumplan una función importante para incentivar el consumo de la palta.

Tabla 3. Factores entorno social

ENTORNO SOCIAL				
VARIABLE	TENDENCIA	EFEECTO PROBALE EN LA EMPRESA	OPORTUNIDAD / AMENAZA	FUENTE
Consumo	El poder adquisitivo de los hispanos es fuerte, tiene un alto crecimiento con más de 52 millones en los EE. UU. Se espera que los hispanos y las poblaciones asiáticas aumenten en 41 y 37%, respectivamente, hasta el 2025.	Crecimiento de la demanda de consumo.	O	(Food Marketing Institute 2013)
Demografía	Cambios basados en la edad. El segmento de 65 años de edad aumentará un 7%, los segmentos de 18 años a menos y 24 a 44 años de edad, disminuirán. Los 'millennials' optan por una alimentación saludable.	Amplición y penetración del segmento de consumo. Grupo más grande e influyente en la venta de alimentos sanos.	O	(Food Marketing Institute 2013)

Fuente: Elaboración propia, 2015

1.4 Entorno tecnológico

Con relación al entorno tecnológico de la producción y la adopción de tecnologías relacionadas al agua, Escalera *et al.* (2015: 8) sostienen que la localización del huerto, la variabilidad del campo en zonas altas, que hace la irrigación más compleja, y el costo de agua, son los principales obstáculos para adoptar tecnologías de irrigación y prácticas de gestión del agua. Asimismo, los resultados sugieren que los productores agrícolas en las regiones más áridas, ubicados en pendientes o dentro de los distritos que tienen costos de agua más altos, serán los que primero adopten nuevas tecnologías dentro de la industria de la palta en California.

Tabla 4. Factores entorno tecnológico

ENTORNO TECNOLÓGICO				
VARIABLE	TENDENCIA	EFEECTO PROBALE EN LA EMPRESA	OPORTUNIDAD / AMENAZA	FUENTE
Tecnología en la Producción	El sector muestra un mayor desarrollo tecnológico en técnicas agrícolas, existe diversidad biológica y de recursos para la industrialización.	Favorece la producción de palta.	O	Escalera et al (2015: 8)
Tecnología en el sector Industrial	Las frutas procesadas se benefician de esta tecnología, porque mantiene la frescura de la fruta, valor nutritivo, sabor original.	Extiende la vida útil de la palta porque inactiva la enzima PPO, evitando que cambie de color.	O	(Balda et al 2011)
Naturales	Ante un impacto natural, la escasez del agua, problemas con la tierra, Mano de Obra escaza afectaría a la producción si no se cuenta con tecnología.	Incremento de costos	A	(Balda et al 2011)

Fuente: Elaboración propia, 2015

1.5 Entorno ecológico

En el 2012, el consumo de productos orgánicos para productos comestibles y no comestibles, alcanzó los USD 31,5 billones. La venta de paltas orgánicas alcanzó los USD 32 Millones en el 2013, que representa un aumento de ventas del 25% en relación al 2012 (Hass Avocado Board 2015: 13).

En cuanto a las nuevas tendencias de consumo, el mercado verde es uno de los sectores de más rápido crecimiento en la economía, y que tiene una motivación de responsabilidad ambiental, lo cual se puede percibir a través de iniciativa de reducción de la huella de carbono (Means 2013).

Tabla 5. Factores entorno ecológico

ENTORNO ECOLÓGICO				
VARIABLE	TENDENCIA	EFEECTO PROBALE EN LA EMPRESA	OPORTUNIDAD / AMENAZA	FUENTE
Cambios en la preferencia del consumidor	Creciente demanda por los productos orgánicos. La mitad de todos los consumidores considera que lo orgánico es mejor para el medio ambiente y el 45% sostiene que lo orgánico es más saludable.	Incremento de ventas	O	. (Hass Avocado Board 2015: 13)

Fuente: Elaboración propia, 2015

1.6 Entorno global

Existe un creciente interés por la palta Hass desde los mercados de Asia, como Japón, Corea y Malasia. Sostienen que México cuenta con 212 mil hectáreas que están certificadas para ser parte del programa de EE. UU. Actualmente, se estima que envían alrededor de 635.000 toneladas al mercado estadounidense entre el 2014 y el 2015, siendo la principal cosecha entre septiembre y abril (Donovan, 2014).

Figura 6. Factores entorno global

ENTORNO GLOBAL				
VARIABLE	TENDENCIA	EFEECTO PROBALE EN LA EMPRESA	OPORTUNIDAD / AMENAZA	FUENTE
Cambios importantes que impactan el comportamiento de la empresa	El aumento de ingresos en las economías emergentes hará que haya una mayor demanda en estos países por productos frescos	Permite un aumento de la competencia entre los exportadores de palta de los diferentes países del acopio.	O	Cook (2015)
Cambios importantes que impactan el comportamiento de la empresa	El consumo de palta se incremento no solo en Estados Unidos, también en el mercado global	Necesita estar preparado para este crecimiento de la demanda.	O	Offener (2014) MINAGRI

Fuente: Elaboración propia, 2015

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

California es el principal productor de palta en Estados Unidos, seguido por Florida y Hawái. (Hayley *et al.* 2013) En cuanto al valor de la producción, esta aumentó de USD 479 millones en el 2010 a USD 492 millones en el 2012. El volumen total ascendió a 226.450 toneladas, lo cual representa un aumento de más de 52.200 toneladas en relación con el 2010. La variedad dominante de palta es la variedad Hass que se cultiva en California, mientras que los productores de Florida suelen producir grandes variedades de paltas más aceitosas, como la

Booth, Lula y Taylor. Las paltas de California se comercializan todo el año y el mercado de Florida dura de junio a marzo (Ibid. 2013). La variedad de Hass tiene la tendencia a soportar solo los años alternos después de tener una temporada de bajo rendimiento, debido a factores como el frío. Por este motivo, los árboles tienden a producir en abundancia la siguiente temporada. Este cultivo pesado agota sus hidratos de carbono almacenados, lo cual repercute en la siguiente temporada, completando el patrón de alternancia.

Los precios de palta han ido aumentando desde 1980, debido a la creciente demanda y el crecimiento de la población. En el 2011, el precio medio de la palta de Estados Unidos cayó de USD 2.170 por tonelada, frente a USD 2.750 por tonelada el año anterior (NASS 2012 cit. p. Hayley *et al.* 2013).

En lo relacionado a la comercialización, la palta es considerada una opción en la dieta saludable y como una buena fuente de aceite monoinsaturado beneficioso.

En el 2002 se estableció una política de promoción, investigación e información federal de la palta Hass en EE. UU., después que el Departamento de Agricultura levante la prohibición de entrada de paltas Hass de México. Después del levantamiento de esta prohibición, EE. UU. ha permitido paulatinamente que ingresen paltas a su mercado. Los envíos comerciales de huertos aprobados de México pueden ser distribuidos en los 50 estados de EE. UU. Las salvaguardias, como los estudios de campo anuales, que impiden la entrada de plagas de palta, siguen siendo obligatorias. La demanda de palta en EE. UU. ha sido muy variable, sin embargo, se ha notado una creciente tendencia desde 1970 (Plattner y Pérez 2012).

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

La empresa Mission Produce identificó, desde sus inicios, que la demanda de palta era cada vez mayor y que California no podía proporcionar al mercado un suministro constante de fruta de calidad. Desde 1985, esta compañía se convirtió en la primera empresa en importar paltas de México. Un año después, fue la primera en importar paltas de Chile.

Actualmente, Mission de México es una de las principales fuentes de suministro de palta, ya que desde ahí se exporta a Estados Unidos, Asia, Canadá y Europa, mientras que también provee el suministro de palta a la filial de procesamiento de Mission, Simmisco Foods. En el 2011,

adquirió una participación del 50% en Cabilfrut S.A. de Santiago de Chile. Cabilfrut es uno de los principales envasadores y comercializadores de paltas chilenas, en los mercados de América del Norte, Europa, Asia y América del Sur. Debido a que Chile era considerado uno de los mayores distribuidores de palta en el mundo, Mission considero de vital importancia consolidar su posicionamiento en Chile. En lo relacionado a Perú como país proveedor, el 2001 Camposol se convirtió en socio de sus futuros proyectos sostenibles. Hoy en día, hay más de 18.000 hectáreas de paltas Hass en Perú. La temporada regular de cosecha de palta Hass es de mayo a mediados de septiembre y la temporada pico de alimentación es de junio a agosto. Considerando que Mission controla muchos aspectos de sus operaciones, desde el cultivo y la cosecha hasta el transporte y el almacenamiento, el poder de los proveedores es bajo.

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

En el 2011, aproximadamente veinte compradores controlaban dos tercios del valor de comestibles vendidos a nivel nacional (Cook 2011). En el 2010 había un total de 138 cadenas de tiendas, incluyendo 40 cadenas con más de 100 tiendas cada una (Nielsen/ Progressive Grocer 2010). Estos compradores cada vez más poderosos pueden capturar más valor al ejercer presión para bajar los precios, y exigir una mejor calidad y servicios. Independientemente de la estructura del mercado, el carácter perecible del producto siempre ha tendido a limitar el poder de negociación de los productores de palta.

En esta misma línea de análisis, el aumento de la concentración y consolidación de las ventas en las grandes cadenas de supermercado, debido en parte a una reciente ola de fusiones en el comercio minorista, ha hecho que el papel de las industrias minoristas sea un tema de interés general. Existe una gran evidencia empírica que apoya la hipótesis de que los minoristas tienen poder porque influyen en los precios que pagan a los proveedores y que también los consumidores finalmente pagan (Li *et al.* 2006). Estas consideraciones incluyen la naturaleza multiproductos de venta al por menor, la diferencias de las estrategias de marketing entre los vendedores minoristas y la creciente concentración en productos locales por parte de los minoristas.

El poder de negociación con los clientes es alto, a diferencia de la mayoría de fabricantes de alimentos, los proveedores de productos frescos en general, no son lo suficientemente grandes como para dar servicio a la demanda total de las cadenas nacionales.

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores entrantes depende, en gran parte, de los niveles actuales de beneficios y la tasa de crecimiento de la demanda. Desde el 2002, EE. UU. ha sido el mercado de importación más grande de paltas. En el 2013, la demanda oscilaba alrededor de los 777.101.029 mil millones de toneladas, igualando la oferta disponible que se compone en gran medida de las importaciones. Entre 1999 y 2013, la tasa anual de crecimiento de palta ha estado cerca del 10% (Bellamore 2014). Este aumento constante de la demanda ha traído nuevos participante en el mercado de EE. UU., como son las paltas de España y Hawái, ambos aprobados para las importaciones por el Departamento de Agricultura de EE. UU. a finales del 2013. Por otro lado, en la parte superior de la cola se encuentra México; recientemente, el gobierno de México ha dado pasos importantes pidiendo a la USDA ampliar la importación del programa de palta desde todas las zonas de México.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos

En el caso de los productos frescos en general, los efectos de la sustitución son muy pronunciados, debido a la temporalidad de los productos, que a su vez influye en la disponibilidad, aspecto, sabor y precio.

Por otro lado, en cuanto al consumo, existen diferentes segmentos que prefieren esta fruta. Podemos identificar segmentos específicos como los hispanos, los “millenials”, los consumidores de productos nutritivos, los consumidores de desayuno y los consumidores de *snacks*. Es importante hacer esta aclaración porque la palta es un alimento multifuncional, y en cada uno de estos segmentos es posible que aparezcan productos sustitutos.

En el caso de los consumidores que prefieren la palta por su valor nutricional, se puede ver que hay una amplia oferta de productos de alto valor nutritivo que pueden sustituir a la palta, como lo son las bananas, el tomate, las aceitunas y el zucchini o zapallo italiano. Por el lado de los consumidores de palta en el desayuno, los productos sustitutos son los clásicos que se consumen en el desayuno, como la mantequilla, el queso, los huevos, el yogur griego y los cereales. Si bien es cierto, la palta todavía no es tan fuerte en este segmento, el reto es que pueda convencer a más consumidores para este tipo de uso. Siguiendo los estudios de Hass Avocado Board (2014), el segmento de consumidores de palta en el desayuno tiene un alto potencial.

2.2.5 Rivalidad entre competidores

Uno de los principales competidores de Mission en la industria de la palta es Calavo Growers, Inc., según la Comisión del Aguacate de California, el 30% de los cultivos de paltas enviados a California, fueron de Calavo. La empresa también exporta paltas a Canadá, Europa y Japón e importa aguacates de México, Chile y Nueva Zelanda. Calavo es sumamente competitivo, porque cuenta con una gran capacidad de abastecimiento de México y de América del Sur al igual que Mission Produce. De otro lado, esta empresa ya cuenta con productos procesados que es una división que Mission aún no ha explotado. Calavo Growers, Inc. opera su negocio a través de tres segmentos: productos frescos, Calavo Alimentos y Grupo Renacentista de Alimentos. El segmento de productos incluye todas las operaciones que implican la distribución de las paltas y otros productos frescos.

Capítulo II. Análisis interno de la organización

1. Estrategia y planeamiento actual

La estrategia actual de la empresa se concentra, principalmente, en tres pilares: expansión internacional, centros de maduración e integración vertical. Un primer momento para la empresa fue ir más allá del modelo tradicional estadounidense de la industria de productos agrícolas (un envasador, vendedor regional a los mayoristas que venden a los minoristas). La empresa comenzó a enviar paltas California a Japón. Sin embargo, su producción solo estaba garantizada entre marzo y octubre, lo que llevó a comenzar a surtir y embalar paltas en México para garantizar el suministro al mercado japonés durante todo el año. En un segundo momento, Mission comenzó a importar paltas chilenas a EE. UU., para poder satisfacer las necesidades del cliente cuando la oferta de la fruta de California estaba baja.

Desde sus inicios, Mission se convirtió en una empresa internacional en ambas direcciones, por un lado con la venta de frutas de California a otros mercados y vendiendo paltas importadas en EE. UU. Actualmente, suministra paltas de California, México, Chile y Perú, es propietaria de dos plantas de empaque en México y socio de empacadoras en Chile y Perú. Más del 90% de las ventas de palta se realizó en EE. UU. y Canadá y el 6% en Japón, también comercializa paltas en Europa, Singapur y China.

Otro pilar fundamental son los centros de maduración debido a que garantizan que las paltas puedan ser suministradas en el momento adecuado para su consumo. Esto significaba un reto para alentar al consumo, pero solo se podría mejorar si se ofrecía un producto consumible de alta calidad. Debido al perfeccionamiento de los métodos de los centros de maduración, se puede garantizar el suministro de palta para los diferentes segmentos de consumidores.

La empresa aprendió que lo que quieren principalmente los consumidores es tener la fruta lista para el consumo. La optimización de este proceso implicaba que los consumidores puedan adquirir la palta con los más altos niveles de calidad para su consumo. El entregar la fruta dura y seca no garantizaba la mejor experiencia de usuario, ya que tenían que madurarla por su cuenta, sin garantizar que el resultado final pueda ser el más adecuado para el consumo. Los aprendizajes en cuanto a la maduración de la fruta, le permitieron a la empresa optimizar la maduración y también el empleo de diferentes métodos para poder enviarlo a cualquier parte del

país. Los resultados fueron muy buenos, después de pruebas en distintas tiendas, ya que las ventas de los minoristas aumentaron en un 300% (anexo 1).

Mission fue el pionero en la construcción de este tipo de centros maduración. Desde ese momento, se han concentrado en crear infraestructura y un sistema para gestionar la reposición, transporte y mantenimiento. Actualmente, la empresa cuenta con siete centros de maduración en EE. UU., y uno en Canadá. Sus ventas están concentradas en la palta madurada. Otra estrategia fundamental relacionada al suministro de frutas maduras fue que estos centros de maduración también permitieron a los minoristas recibir paltas “justo a tiempo” y lista para el consumo. Del mismo modo, podían ofrecer un suministro constante ya que la fruta se podía colocar en todo el país, creando una red de suministro rápida y eficiente. Esta estrategia se basó en el reconocimiento de la demanda por un fruto maduro, tanto de los consumidores de supermercados como de servicios alimenticios; cuenta con ocho centros de maduración, mientras que Calavo, su principal competidor, cuenta con tres centros de maduración para dar servicio a todo el país.

El tercer pilar fundamental de la empresa fue la integración vertical. Dentro de EE. UU., la demanda por la palta ha venido creciendo, pero la producción ha decrecido. El área de cultivo en California, donde se producía el 95% de las paltas de los Estados Unidos, disminuyó debido al alza de los valores de terrenos, la escasez de agua, el alto costo y la dificultad de conseguir mano de obra para la cosecha. Esto fue fundamental para tener una estrategia que les permita controlar la cadena completa de suministro. Esta estrategia los llevó a comprar tierras en Perú y en Chile, lo cual garantizaba el suministro y que la competencia no pueda adquirir esta producción.

Una razón importante para la decisión de seguir adquiriendo tierras en Perú y ganar control de la producción peruana como objetivo fundamental, fue también la aprobación para las importaciones del Perú en EE. UU. Además de las inversiones en Camposol, decidieron invertir en Arato y Beggie, y a principios de 2012 comenzaron a transformar la zona desértica en uno de los mayores fundos de palta en el mundo. Del mismo modo, Perú ofrecía ventajas significativas de crecimiento. Los huertos peruanos producían más fruta por año, las paltas alcanzaban el contenido mínimo de aceite en solo seis meses, en comparación con los 9 a 12 meses en otros lugares. El rendimiento promedio de paltas en el Perú fueron 11 toneladas por hectárea y Barnard creía que podrían llegar a mucho más: a 20 o incluso 30 toneladas por hectárea. En

comparación, el rendimiento promedio en los EE. UU. y México era de 8,5 toneladas y 10 toneladas por hectárea, respectivamente.

Finalmente, lo más importante fue que los fondos en el Perú, otorgaban el control total de la cadena de suministro, lo cual les permitía dar un volumen fijo, además de un precio fijo para toda la temporada, para clientes como Kroger y Costco. Estos clientes pueden promover paltas durante 12 a 14 semanas seguidas, sin que los precios aumenten.

2. Estructura organizacional y recursos humanos

El presidente de la empresa, Steve Barnard, junto a sus socios en 1983, recaudó 900.000 dólares y estableció Mission Produce. La compañía tiene, hoy en día, operaciones en seis países e instalaciones de distribución en todo Estados Unidos. Se ha convertido en una de los principales operadores de palta en el mundo. Barnard, en conjunto con la Junta Directiva, dirige la empresa, y debajo de ellos se encuentran tres vicepresidencias (anexo 2).

Vicepresidencia de Iniciativas Especiales: a cargo de Ros Wileman, que trabaja en Mission desde hace más de 25 años. Wileman colocó estratégicamente centros de maduración a lo largo de EE. UU. para que la empresa pudiera entregar paltas *just in time*, asegurando que el producto podía llegar maduro e incrementar las ventas de los comerciantes. En esta área llevará iniciativas especiales de la Misión, que incluye la seguridad alimentaria, el control de calidad global y la normalización desde el punto de vista de ventas. Está en la compañía desde hace 31 años.

Vicepresidencia de Desarrollo de Negocios: Jim Donovan es vicepresidente de Global Sourcing para Mission y ha logrado consolidar al pequeño empacador y comercializador de California en unos de los mayores distribuidores de palta en el mundo.

Vicepresidencia de Finanzas: a cargo de Tim Albers. Su gestión se concentró en construir instalaciones antes que los demás, creación de infraestructura y un sistema para gestionar la reposición, transporte y mantenimiento.

Vicepresidencia de Marketing y Ventas: a cargo de Brian Miller. Según Steve Barnard, Miller tiene la experiencia sudamericana, asiática y europea, lo que añadirá valor para la organización.

Vicepresidencia de Marketing: a cargo Robb Vertels que se desempeñó en la empresa como director de marketing estratégico. Encabeza los esfuerzos para el marketing de la organización a nivel mundial.

3. Marketing y ventas de la empresa

En los diferentes estudios de comportamiento de mercado se ha demostrado que los consumidores reaccionan de manera diferente cuando los productos se pueden encontrar maduros en las tiendas minoristas. Los consumidores prefieren la fruta dentro de una ventana de 1 a 3 días de consumo. La creación del Programa de Maduración de Mission es mucho más que la creación de una pantalla de paltas maduras, se trata de un compromiso del vendedor de cumplir con su papel en el programa, así como entender, por parte de la empresa, que garantizar la eficacia es fundamental. La organización se dio cuenta que este esfuerzo, debía ser de equipo y que requería la atención total al detalle, sobre todo porque esto se ha visto reflejado en mayores ventas.

En una primera instancia, los ejecutivos de la empresa evalúan el Programa de Maduración al detalle, sus implicancias y cuáles son los requisitos y responsabilidades de todas las partes interesadas. Los objetivos del programa se establecen para que se pueda medir las fases del proceso de conversión de fruta dura a madura (anexo 3).

La evaluación se centra en la llegada de las frutas, el control de la temperatura, las especificaciones del manejo, el almacenamiento y la información básica de la fruta madura. Es fundamental que el personal de los centros de distribución y los gerentes de las tiendas sepan que la fruta en exhibición debe ser almacenada en temperaturas entre 38 y 42 °F; también hay discusiones sobre el periodo de tenencia de la fruta en el Centro de Distribución. Se especifican el número de trasportes y la hora que los centros de distribución recibirán la fruta.

Por otro lado, el equipo de ventas de Mission se comunica constantemente con los minoristas, para contarles sobre la cosecha y la disponibilidad de aguacate durante el año, si se va a tratar de una cosecha grande o ligera. Para este cometido, la empresa cuenta con una muy buena percepción porque trabajan muy de cerca con los productores en todos los países que los abastecen.

La empresa cuenta con distintos clientes, tanto del sector minorista como de servicios de alimentos. En el caso de Walmart, por ejemplo, utiliza precios fijos de tres meses, mientras que los servicios de alimentos operan con contratos a largo plazo de precios fijos hasta por un año. Mission se ha especializado en optimizar los procesos de maduración de sus productos, a través del conocimiento exhaustivo de la fruta y años de experiencia para entender todo lo relacionado a la maduración. Para esto, se necesitan las más modernas instalaciones y equipos para hacer

frente a los volúmenes de fruta necesarios para los clientes a nivel nacional. Del mismo modo, se necesita un personal que apoye con conocimientos que garanticen la satisfacción del cliente. Mission fue la primera empresa que organizó un programa de maduración y continúa liderando la industria trayendo paltas maduras al mercado.

La empresa tiene el compromiso de ser el mejor en la industria, no solo en términos de calidad de la fruta, sino también en lo relacionado al servicio al cliente. El programa incluye visitas anuales a cada centro de distribución para asegurar que se está produciendo el almacenamiento y el manejo adecuado. Durante estas visitas también se realizan controles de tiendas en la zona para tener una idea de cómo el fruto está siendo comercializado y, si es necesario, se hacen ajustes en los centros de distribución. La empresa aplica una fecha de empaque en cada caja que sale de las instalaciones para poder identificar la edad de la fruta.

La palta está adquiriendo mayor presencia en los departamentos de producción en todo los EE. UU., y con los programas que tienen estrategias y tácticas para su promoción, este producto puede ser una de las categorías más rentables. Se ha podido comprobar que una correcta implementación del Programa de Maduración ha hecho que la venta de paltas aumente considerablemente; algunos clientes han visto crecer sus ventas en 400%. Este campo también es de vital importancia para el Departamento de Administración de Alimentos y Drogas de Estados Unidos.

En este sentido, Mission toma una postura proactiva y pionera en cuanto a la seguridad alimentaria en la industria del aguacate. Promueve la participación de los productores para la minimización de riesgos referentes a la seguridad alimentaria; considera que el estar por delante de la competencia en este contexto, los pondrá como primeros de la fila para lograr el éxito. El programa de Buenas Prácticas Agrícolas está diseñado para dar a nuestros productores todas las herramientas que necesitan para controlar y supervisar cualquier fuente de contaminación que se puedan encontrar en el campo.

4. Operaciones

4.1 Logística interna

En California, Mission Produce maneja una alianza con los agricultores de esa zona. Además de un control de 61.000 hectáreas de palta. California es el hogar de 95% de la cosecha de EE.UU. En esta región, la palta se cultiva durante todo el año. Debido al incremento de la demanda de

palta en EE. UU., es necesario importar palta de México y otros países para abastecerse todo el año y así completar toda la cadena de suministros. Mission, fue la primera en importar palta de Chile, hoy en día tiene, además, a Nueva Zelanda, Perú y Sudáfrica en su lista de proveedores. El contar con campañas agrícolas en cada país de origen y una superposición adecuada de la disponibilidad, le permite a la empresa contar con fruta durante todo el año calendario.

En 2011, Mission adquirió Cabilfruit S.A. de Santiago de Chile, con una participación del 50%. Cabilfruit es uno de los principales envasadores y comercializadores de paltas chilenas, con mercados en EE. UU., Canadá, Asia y América del Sur. Esta participación le permitió consolidar su posición en Chile. Compartir su experiencia y la base de clientes en los mercados europeos y latinoamericanos, incluyendo el mercado chileno como plataforma comercial.

Por otro lado, Nueva Zelanda que viene produciendo palta desde hace 30 años, se volvió parte de Mission en 1997, para poder completar la oferta chilena en los EE. UU. durante la temporada baja en California. En este país también se cuenta con un microclima similar al de California. La temporada va de septiembre a diciembre, con el periodo pico de alimentación en los últimos meses. Muchas temporadas exitosas han sido mutuamente beneficiosas para Mission y las empresas con las que siguen teniendo relaciones comerciales sólidas.

Con Perú, la relación comercial se inició en el 2001, cuando Mission se asoció con Camposol, una de las empresas agrícolas más grandes del Perú. En ese momento, el principal mercado era Europa. Para el 2004, con Camposol como socio, comenzó a enviar fruta a Canadá, hoy en día, cuenta con más de 18.000 hectáreas de palta Hass en Perú. La mayor parte del agua para los huertos proviene de las montañas de los Andes. Debido a que la zona es tan cerca del ecuador, los cultivos tienden a crecer durante todo el año. Durante el 2014, el Perú exportó palta por un valor de USD 307 millones, lo que significó un incremento del 67% con respecto al 2013. Sus principales mercados son Estados Unidos, Países Bajos y España (anexo 4).

4.2 Centros de maduración

Mission se diferencia, principalmente, por ofrecer un fruto de alta calidad, y para poder garantizarlo cuenta con un proceso de producción detallado y controlado a lo largo de toda la cadena de valor.

En el 2013 amplió su planta de maduración y distribución de Toronto y ha abierto una nueva empacadora de aguacate en México. En Perú, Mission compró en el 2011 un terreno baldío por un total de 2.000 hectáreas cerca de Trujillo. La finalidad era convertirlas en huertos de palta con la intención de garantizar el suministro. Al mismo tiempo, el poseer las tierras, también garantizaba que los demás no puedan acceder a esta cosecha. Por otro lado, invirtió en dos propiedades más en el Perú, Arato y Beggie.

En 2011, Mission adquirió el 50% de Cabilfruit, la cuarta empacadora más grande de Chile. Entre agosto y diciembre de 2013, la compañía añadió personal a su equipo de gestión, contratando nuevos directores de marketing estratégico, logística global, y de distribución y despacho. Adquirió el 50% de la propiedad. Con esta alianza, aumentó sus exportaciones a América del Sur y Europa, donde Cabilfruit ya venía desarrollando el comercio.

4.3 Logística externa

Una conexión de transporte importantísima de la red logística de Mission es el sistema de operaciones por carretera. En todos los mercados clave de Estados Unidos tiene una presencia significativa de transporte por carretera, para garantizar la entrega oportuna y el mantenimiento adecuado de las temperaturas. El servicio que ofrece la empresa garantiza la capacidad de transporte, incluye desde el árbol hasta el cliente. Desde la reposición de carga de los centros de distribución directa hasta los supermercados, mayoristas y clientes de servicios gastronómicos, la empresa está en la capacidad de asegurar fiabilidad y cumplir con los requisitos específicos para los productos que ofrece.

La empresa cuenta con múltiples entregas sobre una base semanal, para asegurar el servicio justo a tiempo, los camiones están equipados con GPS para el contacto constante y su precisa ubicación. Mission utiliza los equipos más modernos y seguros para transportar los productos desde los productores y puerto hacia los centros de maduración y a los clientes. Se realiza un control de todo el recorrido desde el campo hasta el cliente, y se determina la cadena de suministro más corta, con las temperaturas adecuadas y condiciones más óptimas en la entrega de los productos más frescos y de mejor calidad. El Departamento de Transporte de Mission se encuentra en Oxnard, California, y trabaja en estrecha colaboración con el departamento de ventas y los centros de distribución de Mission (anexo 5).

4.4 Servicios

En el 2013, los principales clientes de Mission incluían a los minoristas estadounidenses Kroger, Meijer, Costco, Walmart, Safeway, Ahold, Trader, Joe's y Aldi, así como Loblaw en Canadá. La empresa también vendía fruta dura a los importadores en otros mercados. Había exportado a Japón, desde los primeros años en la historia de la compañía y había logrado una participación estimada en el mercado de más de 15%. Mission también enviaba fruta a Corea del Sur, Singapur y China, donde las ventas de exportación en el 2013 aumentaron en un 33% respecto al año anterior.

Los márgenes brutos tradicionales sobre platas en los supermercados minoristas en EE. UU., estaban en el rango de 50%, mientras que las cadenas de descuento como Costco, vendían con márgenes brutos de alrededor de 18%. Las paltas eran rentables para los minoristas debido al margen y las características de la merma. Los márgenes para envasadores normalmente corrían entre el 3 y el 6%.

4.5 Desarrollo tecnológico de la empresa

Mission cuenta con modernas instalaciones en todo EE. UU., Canadá y México, para garantizar un producto de alta calidad. Desde el 2014 comenzó la ampliación de sus principales instalaciones en Oxnard, que implementa la construcción de una línea de envasado de alta tecnología, lo cual permite duplicar la capacidad de producción de la empresa, reducir costos y requerimientos de mano de obra. Se trata de la construcción de una instalación totalmente automatizada para completar las operaciones que están en crecimiento. Esta planta aumenta la capacidad de almacenamiento seis veces y triplica el número de muelles de carga. Del mismo modo, la línea de envasado cuenta con tecnología de punta, lo que permite ampliar la capacidad de producción, manteniendo bajos costos.

La nueva planta cuenta con fuentes de energía sostenible y otros métodos que garantizan la seguridad alimentaria, además de un sistema de energía solar que proporciona a la instalación un megavatio de energía solar limpia².

²<http://www.andnowuknow.com/shop-talk/mission-produces-new-state-art-facility-nears-completion/kyle-braver/43212>

Mission también ha utilizado otras soluciones para el uso eficiente de la energía interna y globalmente. El uso de alta tecnología para la gestión ha permitido la estandarización, control y automatización en los cuatro países donde opera; estos esfuerzos también han sido trasladados al Perú. Soluciones Powerit, una compañía internacional de tecnología limpia, ha desplegado la Spara Demand Manager (DM) para el almacenamiento de paltas en el Perú, la cual vincula instalaciones industriales a la red inteligente, por lo que los clientes pueden controlar fácilmente el uso de energía para el ahorro y la sostenibilidad.

Estos esfuerzos van en conjunto con los altos estándares de calidad, de gestión de los residuos y los gastos de electricidad. Un componente vital del éxito de la empresa es el sistema de gestión de la demanda, que le permite a la empresa participar en programas de redes inteligente, a reducir la demanda máxima de electricidad, manteniendo la calidad e implementando mejoras operativas continuas a través de múltiples instalaciones con supervisión remota desde la sede central. La empresa ya cuenta con este tipo de sistemas en Estados Unidos, Canadá y México; Perú es el cuarto país donde se ha implementado esta tecnología.

Otra de las tecnologías que Mission ha incorporado es la Data Gear para gestión de inventarios a nivel global, ya que cuenta con oficinas en EE. UU., América del Sur, Nueva Zelanda y Sudáfrica, y necesita controlar el inventario cuando se mueve desde cada una de sus ubicaciones. Para este cometido, cuenta con una colección de datos y un sistema de gestión de inventario en tiempo real para toda la organización. Debido a las altas temperaturas, se necesitaban implementar equipos suficientemente resistentes que soporten el cambio en la temperatura y una conectividad robusta y fiable a partir de sistemas informativos de Motorola. Estos dispositivos informáticos móviles permiten que cuente con una mejor productividad, organización y eficiencia.

Del lado de la gestión comercial, Mission tiene un convenio con Agri World Exchange, que les permite comunicarse de manera más rápida y más claramente con los clientes en Asia, Canadá, Europa y otras áreas. Este sistema de comercio en línea de Agri World Exchange, vincula a los miembros de los intercambios en constante expansión en todo el mundo, proporcionando las mejores condiciones de precio y de ventas disponibles. Del mismo modo, simplifica los procesos de transacción comunes, mejora la productividad de las ventas y reduce el costo de generación de un nuevo negocio³.

³ http://www.agriworldexchange.com/images/Press_Release_Mission.pdf

Finalmente, la empresa cuenta con operaciones en México, Perú, Chile, Nueva Zelanda, Canadá y Estados Unidos, ha invertido en un Centro de Distribución Avanzada y Maduración que tiene la más reciente tecnología de manipulación de la fruta, sistemas eficientes de energía y eficiencia operativa, siendo uno de los más modernos del país⁴ (anexo 6).

4.6 Recursos intangibles de la empresa

Es importante el papel que juegan los recursos intangibles en la empresa, considerándolos como una fuente superior de ventaja competitiva, dado que están basados, principalmente, en la información, características competitivas del entorno, en la gestión de los recursos que dispone y en el conocimiento, agregando valor a la empresa y confianza al cliente a medida que son utilizados.

- **Intangibles externos**

Mission desarrolla los activos de estructura externa enfocados en el prestigio e imagen de la marca, lo que le da una alta reputación y reconocimiento en el mercado. La relación y alianzas con clientes y proveedores, hace que la Mission desarrolle un valor agregado de éxito, el cliente y proveedor, tiene la certeza que el producto que esta comprando es de alta calidad y que el servicio que se le esta brindando es confiable.

Es importante mencionar la lealtad de los clientes de Mission, viendose reflejado en el alto consumo de clientes antiguos quienes contribuyen a mejorar la imagen y a atraer a nuevos clientes.

- **Intangibles internos**

Tecnología - Know-how, Mission tiene la experiencia, el conocimiento y habilidad para el desarrollo de sus procesos con tecnología moderna. Presenta una alta capacidad de innovación, investigación y desarrollo, haciendo un uso eficiente de tecnología inteligente en su organización,

⁴<http://www.portalfruticola.com/noticias/2014/01/31/mission-produce-abre-centro-para-recibir-suministros-de-peru/?pais=peru>

- **Recursos humanos**

Mission cuenta con un equipo seleccionado, cuyas características están relacionadas al conocimiento, habilidades, actitudes y dominio de todos los procesos, y con una alta capacidad de aprendizaje, haciendo que el liderazgo y la capacidad de gestión genere un alto nivel de satisfacción de los empleados.

Capítulo III. Estudio de mercado

El estudio de mercado tiene como finalidad identificar oportunidades en cuanto al producto, los consumidores, la demanda, la oferta y los canales de comercialización. El enfoque y la metodología son de tipo descriptivo; se utilizarán principalmente fuentes secundarias y también se llevarán a cabo observaciones de las diferentes plataformas de los comercializadores de palta. Es importante señalar que la principal competencia de Mission se encuentra en California. Debido a esto, el estudio se concentrará en esta región. A continuación se definen los principales objetivos del estudio de mercado de la palta en EE. UU.

1. Objetivos del estudio de mercado

1.1 Objetivos generales

OG: Realizar un estudio de mercado para identificar las oportunidades de mejora a considerar en cuanto al producto, el consumidor, la demanda, la oferta, las estrategias de comercializaciones y el mercado.

1.2 Objetivos específicos

Oe1: Analizar el producto palta en EE. UU. y las oportunidades a futuro.

Oe2: Analizar al consumidor de palta en EE. UU. y las tendencias de consumo.

Oe3: Analizar la demanda de palta en EE. UU. y su proyección.

Oe5: Analizar la oferta de palta en EE. UU.

Oe6: Analizar los canales de comercialización de la palta en EE. UU y las nuevas tendencias.

Oe7: Conclusiones para el Plan Estratégico 2015-2019.

2. Estudio de mercado

2.1 El producto

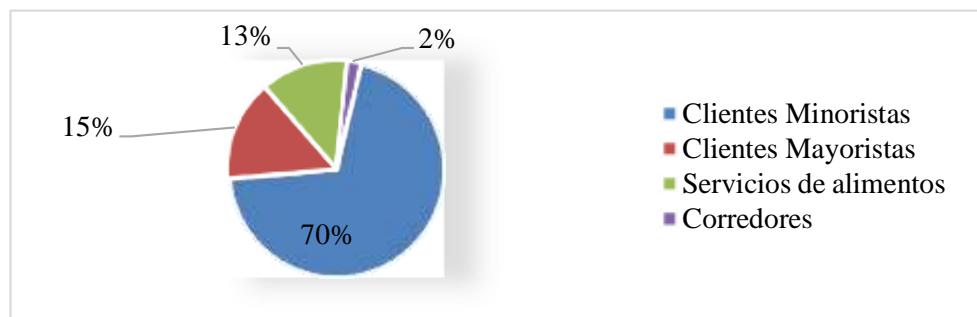
La palta Hass⁵ es originaria de California. Sus frutos son de forma oval piriforme, tamaño medio (200 a 300 g), de excelente calidad, piel gruesa, rugosa, se pela con facilidad y presenta color verde a oscuro violáceo cuando el fruto madura. La pulpa no tiene fibra y su contenido de aceite fluctúa entre 18 y 22%. La semilla es de tamaño pequeño, forma esférica y adherida a la pulpa. El árbol es muy sensible al frío y muy productivo.

⁵La palta Hass representa el 95% de las ventas de palta en EE. UU.

Esta variedad de palta posee una excelente calidad nutritiva al tener 12 de las 13 vitaminas existentes, es la más cremosa de las paltas, presenta el mejor aprovechamiento de la pulpa, buena vida de poscosecha y es más fácil ver el grado de maduración debido al cambio de color verde a morado oscuro que muestra. Si bien el producto se vende fresco, su versatilidad de usos le da una ventaja sobre otras frutas. Adicionalmente, el aceite que contiene la palta, al no contener colesterol, es totalmente asimilable. La palta también tiene otros beneficios, puesto que la gran variedad de nutrientes que contiene permite reducir las arrugas y desacelera el proceso de envejecimiento (anexos 7,8).

Además de utilizarse el fruto al natural en la alimentación, se consume también procesado como pulpa congelada, pasta y guacamoles. La palta es una fruta muy versátil que se utiliza en variedad de formas: desde refrescantes jugos y coloridos canapés, hasta picantes salsas, saludables ensaladas y postres. Combina muy bien con cítricos, vegetales frescos y mariscos. Los principales clientes de las empresas comercializadoras de palta en EE. UU., tanto en el sector mayorista como minorista, se presentan en el gráfico 1. Los principales clientes de Mission Produce y otras empresas que llevan el producto al consumidor son, en su mayoría, clientes minoristas, luego siguen los clientes mayoristas y servicios de comida. El grupo más pequeño lo representan los corredores.

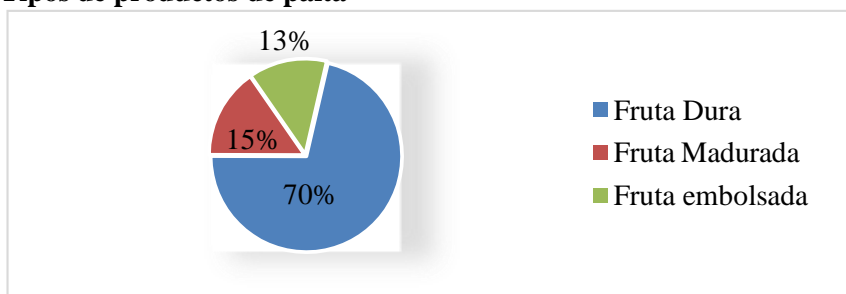
Gráfico 1. Clientes de los productores de palta en EE. UU.



Fuente: Harvard Business School 2013

En cuanto a los tipos de presentación de los productos, se puede apreciar en el gráfico 2 que los productos más requeridos son los productos duros, en segundo lugar la fruta madurada y, finalmente, la fruta embolsada. En ese sentido, la fruta madura tiene mucho potencial de crecimiento. Mission Produce ha logrado eficiencia para la maduración y se ha especializado principalmente, en proveer a sus diferentes clientes palta madura de alta calidad.

Gráfico 2. Tipos de productos de palta



Fuente: Harvard Business School 2013

2.2 El consumidor

Para analizar el comportamiento del consumidor, se utilizará el reporte anual del Hass Avocado Board (2015b) que ofrece un análisis detallado de las tendencias en el comportamiento del consumidor. Anualmente, el directorio de palta Hass en EE. UU., realiza este estudio para los principales comercializadores de California. El objetivo es principalmente poder controlar los cambios entre los usuarios y segmentarlos en cuatro tipos diferentes de consumidores: consumidores ligeros, consumidores medios, consumidores fuertes y consumidores súper. Se analizará a partir de estos diferentes segmentos, el comportamiento relacionado al uso de palta, las barreras de uso, el aspecto nutritivo, la concientización a partir de la publicidad y la demografía (Ibid.:3).

Los consumidores de tipo ligero, según el estudio, son los que consumen 12 paltas por año, los consumidores medios compran de 12 a 36 paltas por año, los consumidores fuertes compran entre 37 a 120 paltas por año y, finalmente, los de consumo superelevado, compran más de 120 paltas anualmente (Ibid.:4). Estos estudios del consumidor se vienen realizando desde el 2007, y ese año fue el primero en que el tamaño de la muestra fue lo suficientemente grande para poder segmentar a los compradores fuertes y súper. Del mismo modo, la segmentación es para todo Estados Unidos, y los encuestados fueron mayores de 25 años. El tamaño de la población fue de 2.409 compradores de supermercados en abril de 2015.

Tabla 7. Segmentación de consumidores por consumo anual

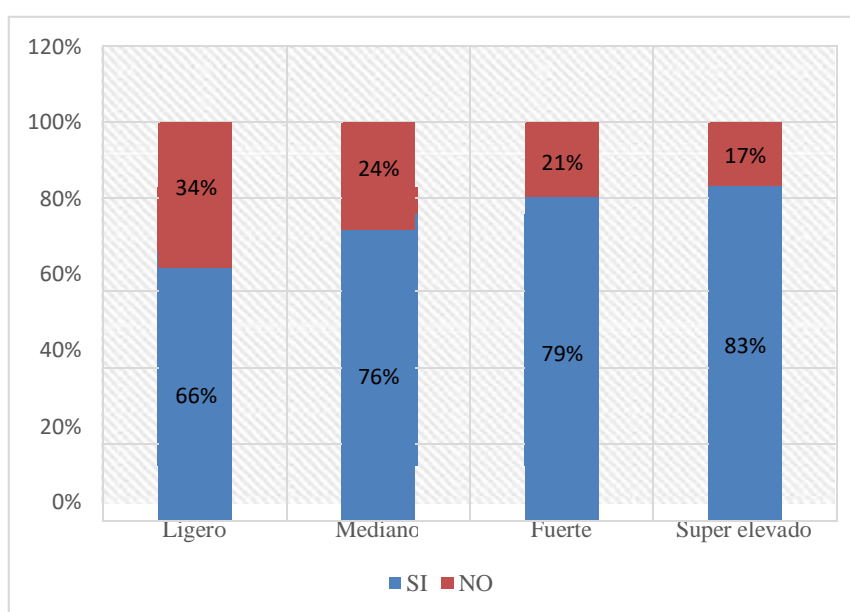
Tipos de consumo	Consumo anual de palta
Ligeros	12
Mediano	13-36
Fuerte	37-120
Súper elevado	> 120

Fuente: Elaboración propia, 2015

2.2.1 Decisión de consumo por tipo de consumo y variedad de usos

En el caso de la influencia de la variedad de usos para la decisión de consumo, se puede apreciar en el gráfico 3, que el 83% de los consumidores de tipo superelevado consumen palta por su versatilidad. En el caso de los consumidores de tipo fuerte, ocho de cada diez consume la fruta por su variedad de usos. En el caso de los consumidores de tipo mediano, poco más de siete de cada diez consume la fruta por su versatilidad, y en el caso de los consumidores de tipo ligero poco más de seis de cada diez la consume por este motivo.

Gráfico 3. Porcentaje de tipos de consumo por su variedad de uso

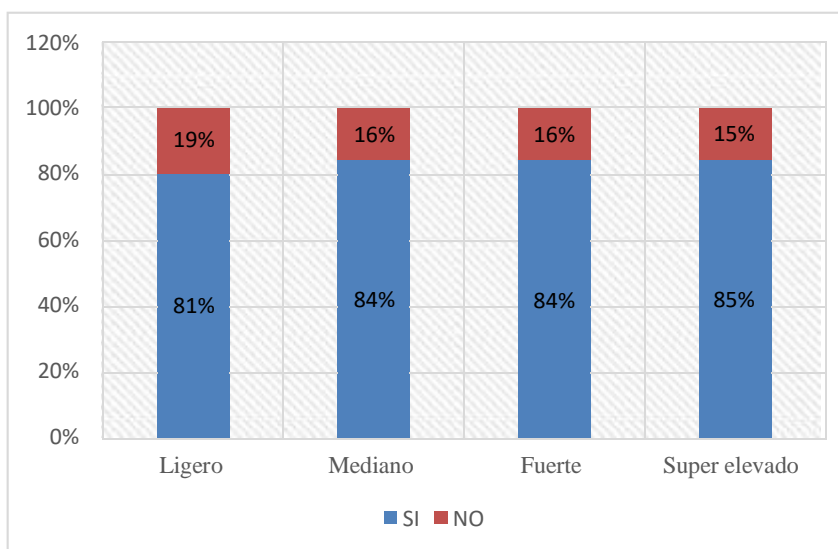


Fuente: Hass Avocado Board 2015^a. Elaboración propia

2.2.2 Decisión de consumo por tipo de consumo y valor nutricional

En el caso del valor nutricional como motivo de consumo del palta en el 2015, se puede apreciar en la gráfico4, que los diferentes tipos de consumidores valoran mucho el aspecto nutricional en su decisión final de consumo. Más de ocho de cada diez consumidores de estos segmentos se deja influenciar por las cualidades nutricionales para su decisión final de compra. En resumen, se puede decir que independientemente de la frecuencia de consumo de la palta, el valor nutricional de esta fruta es recurrente en segmento de los consumidores.

Gráfico 4. Porcentaje de tipo de consumo por valor nutricional

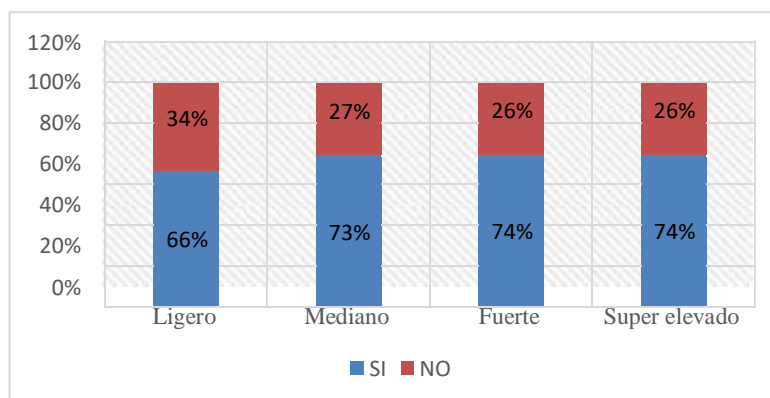


Fuente: Hass Avocado Board 2015^a. Elaboración propia

2.2.3 Decisión de consumo por tipo de consumo y grado de maduración

En cuanto al grado de maduración y su relación con los diferentes tipos de consumo (grafico 5), en el segmento de tipo de consumo superelevado, siete de cada diez consume la palta por su grado de maduración, esta tendencia también se aprecia en el tipo de consumo fuerte y mediano, mientras que en el tipo de consumo ligero, seis de cada diez lo consume por este motivo. En resumen, el grado de maduración es una razón importante para la decisión de consumo de palta.

Gráfico 5. Porcentaje de tipo de consumo por grado de maduración



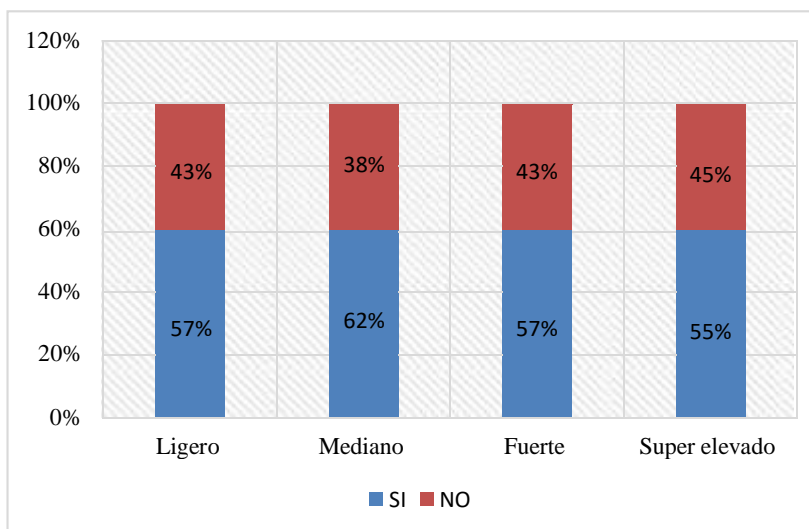
Fuente: Hass Avocado Board 2015^a. Elaboración propia

2.2.4 Decisión de consumo por tipo de consumo y precio como limitante

En cuanto a los tipos de consumo superelevado, fuerte y ligero, más de la mitad de los consumidores de cada uno de estos segmentos el precio sí es un limitante (gráfico 6). Por otro

lado, para seis de cada diez consumidores del segmento mediano, el precio es un limitante. De acuerdo al estudio de mercado (Hass Avocado Board 2015a), hay una mayor sensibilidad en cuanto al precio. En el caso del segmento de consumidores de tipo ligero y superelevado, el precio límite es USD 1,81, en el segmento de consumidores de tipo fuerte es USD 1,85, y de los de tipo mediano USD 1,87.

Gráfico 6. Porcentaje de consumidor por precio como limitante



Fuente: Hass Avocado Board 2015^a. Elaboración propia

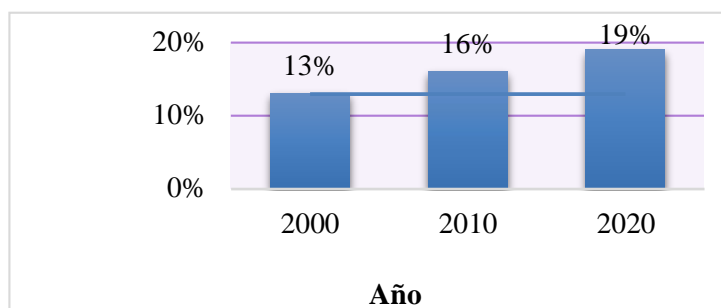
2.2.5 Razones del consumo de palta en EE. UU. (2015)

La palta se consume como algo positivo, en líneas generales y por sus beneficios nutricionales. Estas dos razones son las más frecuentes para justificar su consumo. En tercer lugar, el sabor es aspecto también importante, seguido de la calidad, su variedad de usos y el grado de madurez. En esta figura también se puede apreciar que los valores orgánicos figuran en el último lugar, ya que solo cuatro de cada diez la consume por este motivo (anexos 9 y 10).

2.2.6 Tipos de consumidores potenciales

Siguiendo las investigaciones del Hass Avocado Board (2015) y Cook (2013, 2015), el consumo de palta se presenta en mujeres de 35 a 55 años, grupo conformado por más de 150 millones de personas. Por otro lado, la población hispana representa un mercado muy interesante para la comercialización de esta fruta, ya que se espera que en el año 2020, representen el 20% de la población estadounidense (gráfico 7)

Gráfico 7. Crecimiento de la población hispana al 2020



Fuente: Nielsen 2014

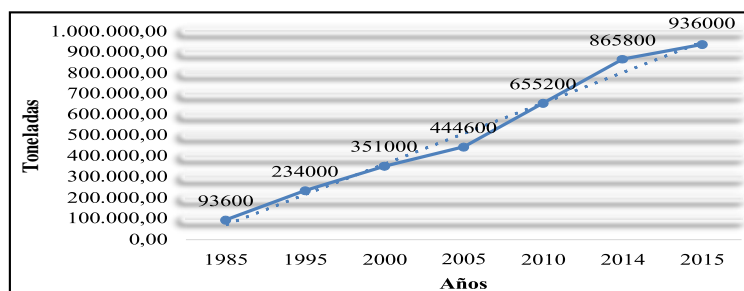
3. Selección de mercados

3.1 Demanda de la palta en EE. UU.

3.1.1 Demanda histórica

El consumo de palta ha crecido exponencialmente desde los 90 (gráfico 8). En el año 2005, llegó casi a duplicarse, y en el 2015 el consumo de palta llegó a las 900.000 toneladas por año. En este análisis, que incluye rangos de tiempo de cinco años, se puede apreciar que no ha bajado en ningún año y la tendencia ha sido el crecimiento de la demanda. El consumo de palta se ha visto influenciado positivamente por la flexibilización de las importaciones y las campañas de promoción para incentivar su consumo.

Gráfico 8. Consumo histórico de palta en EE.UU. (t/año)



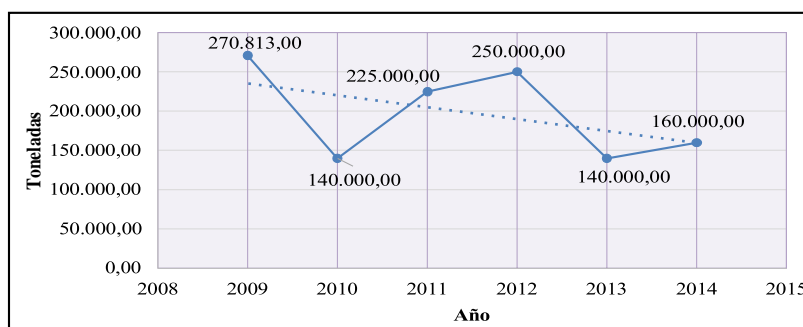
Fuente: www.freshfruitportal.com

3.1.2 Producción promedio en EE. UU. 2009-2014

A continuación, se presentan los resultados en cuanto a la producción total de palta promedio hasta el año más reciente, el 2014 es el último año del que se cuenta con data proveniente del USDA (2015). En líneas generales, se puede observar que en el 2009 EE.UU. tuvo una producción muy alta de palta; en segundo lugar, encontramos un 2012 muy productivo. El 2013 fue el segundo año más bajo de producción dentro de ese rango de tiempo, mientras que en el

2014 la producción se elevó alrededor de 20.000 toneladas. Estos cambios en la producción de palta pueden deberse a que no todos los años son buenos para los productores de Estados Unidos, si se toma como referencia la cosecha. Después de un buen año, mayormente sigue un año de baja producción.

Gráfico 9. Producción total de Palta en EE.UU. (t/año 2009-2014)

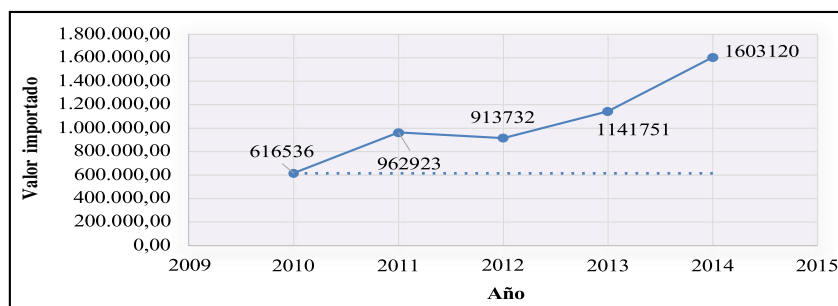


Fuente: USDA 2015

3.1.3 Importación de palta en miles de dólares (2010-2014)

En cuanto a las importaciones (gráfico 10), el año 2014 ha sido el año de mayor importación de palta, tomando como punto de referencia el gasto que se hizo para este cometido, llegando a ser mayor a 1.500 millones de dólares. Se puede constatar que las importaciones han venido creciendo sostenidamente desde el 2009 al 2014. Cabe destacar que en el 2011, las importaciones fueron mayores al 2012, lo cual puede estar relacionado con la baja producción y con la alta demanda por parte de la población estadounidense. En resumen, desde el 2010, las importaciones casi se han triplicado en cuanto al valor de las importaciones en dólares americanos.

Gráfico 10. Importaciones de palta en miles de dólares (2010-2014)

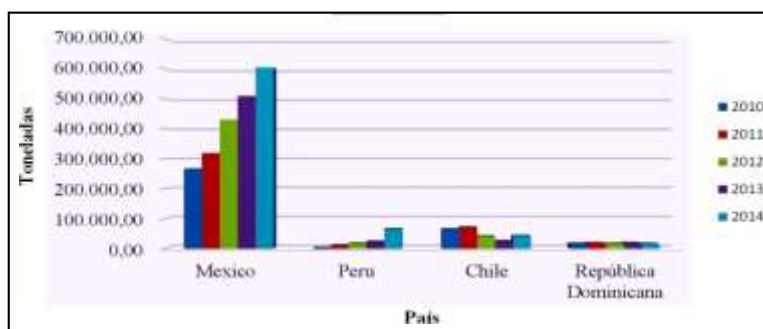


Fuente: FAOSTAT (2014)

3.1.4 Exportación de palta por países

En cuanto a los principales países exportadores de palta hacia EE. UU., se puede encontrar a México en primer puesto, como el principal exportador de paltas a EE. UU. llegando a las 600 mil toneladas, seguido de Perú con 50 mil toneladas (segundo lugar en el 2014) y Chile en tercer lugar con aproximadamente 30 mil toneladas, también en el mismo año.

Gráfico 11. Total de exportaciones por países (2010 -2014)



Fuente: International Trade Centre

3.1.5 Importación de palta en toneladas (2010-2014)

En cuanto al número total de paltas importadas desde el 2010 hasta el 2014, ha ido creciendo sostenidamente, llegando en el 2014 a más de 700 mil toneladas, poco más del doble de las importaciones reportadas en el 2010. Desde el 2010, la cantidad de importaciones en toneladas se ha duplicado (anexo 12).

3.1.6 Venta de paltas por regiones 2014 en supermercados

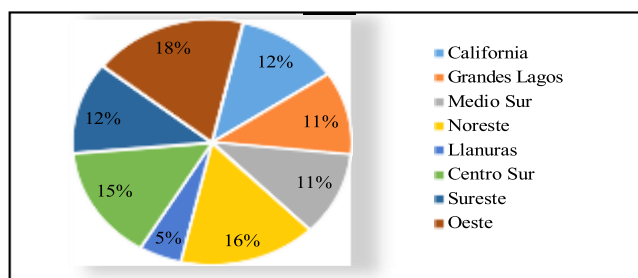
A continuación se presentan los resultados para las diferentes zonas y el volumen de ventas por región, tomando en cuenta una población de 89.155 supermercados dentro de las distintas regiones de EE. UU. Destaca el oeste de EE.UU., que incluye Denver, Phoenix, Portland, Salt Lake City, Seattle y New Mexico. Por otro lado, la región con el consumo más bajo es Llanuras, que incluye Kansas, Minneapolis y St. Louis.

Tabla 8. Ventas de palta por región en el año 2014

Región	Venta por región 2014 (US\$)
California	176,000,000,000
Grandes Lagos	160,000,000,000
Medio Sur	160,000,000,000
Noreste	240,000,000,000
Llanuras	8,000,000,000
Centro Sur	22,400,000,000
Sureste	176,000,000,000
Oeste	272,000,000,000
Total	\$ 1,214,400,000,000

Fuente: Hass Avocado Board (2015c)

Gráfico 12. Venta de paltas por regiones en porcentajes (año 2014)



Fuente: Hass Avocado Board (2015c)

3.1.7 Proyección de la demanda

A continuación se procedió a realizar una proyección de la demanda para el rango de años entre el 2015-2019, cabe indicar que se tomaron en cuenta tres tipos de fuentes para poder realizar esta estimación. En primer lugar, se tomaron como datos los relacionados a la proyección del crecimiento de la población en EE. UU., para ello se emplearon datos del censo realizado por el US Census Bureau (2008). Por otro lado, se contó con información del consumo per cápita para los años 2010-2013, según los resultados del Fruit and Tree Nut Yearbook (2014) y de la proyección de consumo para los años 2015-2019 según el Fresh Fruit Portal de EE. UU. Para calcular el consumo per cápita proyectado, se dividió la proyección de demanda entre la población estimada.

Tabla 9. Proyección de la demanda de palta en EE. UU. (2015-2020)

Año	Población	Consumo Per cápita en (ts)	Proyección de la demanda (ts)
2010	310,233	1.8	558,419
2011	313,232	2.3	720,434
2012	316,266	2.5	800,153
2013	319,330	2.5	798,325
2014	322,423	2.7	870,542
2015	325,540	2.8	911,512
2016	328,678	3.0	972,887
2017	331,833	3.1	1,028,682
2018	335,005	3.2	1,072,016
2019	338,190	3.3	1,116,027
2020	341,387	3.4	1,160,716

Fuente: United State Department of Agriculture USDA/
United State Census Bureau/ Fresh Fruit Portal

3.2 Análisis de la oferta

3.2.1 Análisis de la competencia

Las compañías que comercializan la palta provienen principalmente de California, donde destacan Calavo Growers y Del Rey Avocado. Estas compañías abastecen de fruta a las cadenas de supermercados convencionales, quienes dividen sus operaciones en varias regiones a nivel nacional. Según la región, estas se abastecen también de distribuidores generales. Las comercializadoras de palta se concentran en la comercialización de paltas frescas maduras, paltas duras, paltas procesadas y paltas orgánicas.

Los grandes productores están equipados con plantas empacadoras y puntos de venta y distribución a nivel nacional, grandes flotas de transporte y diversos recursos que les permiten tener una rápida capacidad de respuesta a las necesidades del mercado. De otro lado, dependen de proveedores nacionales e internacionales. Los grandes productores reciben, generalmente, el ingreso de palta importada para complementar la sobredemanda de los clientes. Los principales competidores de Mission en EE. UU. pueden verse en el anexo 13.

3.2.2 Análisis histórico de la oferta de palta

En la tabla 10 se presentan los resultados de la oferta de palta hasta el año 2015, tomando en cuenta la información del International Trade Center y del Fresu Fruit Portal para el 2015. Se aprecia que las exportaciones, las importaciones y la oferta han venido subiendo desde el 2010 hasta la fecha. Sin embargo, también se aprecia que la producción interna en EE. UU. ha sido bastante desigual, mostrando una tendencia, que en los rangos de tres años, el tercero es de

producción más fuerte, lo cual podría estar influenciado por el tiempo que la cosecha de palta necesita y por la diferencia de cosechas de los diferentes proveedores.

Tabla 10. Análisis histórico de la oferta en EE. UU.

Año	Producción (t)	Exportaciones (t)	Importaciones (t)	Oferta (t)
2010	140.000	5.710	344.900	479.190
2011	225.000	6.200	415.416	634.216
2012	250.000	6.700	502.546	745.846
2013	140.000	7.190	571.793	704.603
2014	160.000	7.700	729.175	881.475
2015	320.000	8.200	884.505	1.196.305

Fuente: ITC 2014 / Fresh Fruit Portal 2015

3.2.3 Canales de comercialización

La estructura del mercado de frutas frescas en EE. UU., es inusual. Está compuesto por el productor local o exportador de frutas y vegetales; el intermediario; el importador; las centrales de abasto; el distribuidor mayorista y los minoristas, entre quienes están los establecimientos de servicios de comida (restaurantes, hoteles y colegios) y las tiendas de barrio. Se considera que la comisión del intermediario es del 7%, aproximadamente, y que el margen del distribuidor mayorista puede variar entre 20 y 40%, mientras que el del minorista oscila entre el 30 y 40%. Los márgenes dependen del distribuidor, del tipo de producto y del supermercado (Sánchez 2004: 53).

Este hecho se evidencia claramente en que tan solo siete de estas empresas abarcan el 80% del mercado nacional, y dos de ellas llegan a controlar el 45%: Mission Produce y Calavo Growers (Oficina de Promoción Comercial e Inversiones 2012: 25). Por otro lado, la venta de productos por Internet ha revolucionado el mercado. Este nuevo sistema ya comienza a mostrar un importante crecimiento de uso, y aumento en el volumen de ventas de palta. Lo novedoso de este sistema es que permite al productor la venta directa de su producto sin necesidad de recurrir a todos los integrantes de la cadena.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Las estrategias formuladas para los cuadrantes FO, DO, FA y DA son las siguientes:

Estrategias FO (usar las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades del entorno)

- Aprovechar el *know how* en cuanto a exportaciones para sacarle el máximo provecho al tratado de libre comercio con los principales exportadores de América Latina: México, Chile y Perú.
- Aprovechar el crecimiento de la demanda interna y de la estabilidad económica, así como el crecimiento del poder adquisitivo de ciertos segmentos para comercializar los productos durante todo el año.
- Ofrecer productos de calidad diversificados para los nuevos consumidores potenciales.
- Continuar mejorando las operaciones mediante el uso de las nuevas tecnologías para lograr la eficiencia total en la compañía.

Estrategias DO (mejorar las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas)

- Aumentar la diversificación de productos aprovechando que el suministro de palta por parte de las importaciones es durante todo el año y la demanda sigue creciendo.
- Lograr alianzas estratégicas con productores nacionales e internacionales y tomar ventaja de los tratados de libre comercio y la desaparición de aranceles.
- Utilizar nuevas tecnologías para llegar al consumidor final de las diferentes marcas de la compañía, tanto en términos de investigación como de promoción. Reconocer la necesidad de diferentes formatos y alcanzar los nuevos segmentos potenciales como los *millennials* y adultos mayores.
- Invertir en investigación y desarrollo para poder lograr que el consumo de palta sigacreciendo en EE. UU., Europa y Asia.

Estrategias FA-confrontar (usar las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas del entorno)

- Usar los conocimientos técnicos de la producción para lograr una gestión completa eficiente y competitiva.
- Aprovechar las capacidades de los importadores para tener una gestión de riesgo que pueda resultar de las importaciones.

- Emplear el *know how* relacionado a las importaciones para lograr que los proveedores también mejoren su gestión mediante el uso de la tecnología.
- Seguir poniendo énfasis en la calidad de los productos que garanticen la seguridad alimentaria.

Estrategias DA-evitar (reducir las debilidades de la empresa con la finalidad de evitar las amenazas del entorno)

- La diversificación de la producción de la palta a través de nuevas tecnologías puede colaborar en el mejoramiento de la gestión en todos los niveles de la cadena de suministro.
- El acceso a créditos puede ayudar a reducir los costos de transacción y de mejorar los canales de comercialización de la compañía.
- La implementación de gestión tecnológica para la comercialización y para la promoción de la palta puede llevar a que la demanda aumente.
- El desarrollo del área de innovación que vaya acorde con una empresa socialmente responsable.

2. Visión

Mission Produce se consolidará como una de las principales compañías comercializadoras de paltas con la más alta calidad en EE. UU., manteniendo altos niveles de producción y diversificando sus unidades de negocios y contribuyendo al medioambiente, siendo una empresa líder socialmente responsable.

3. Misión

Producir y comercializar paltas de alta calidad para atender los mercados locales e internacionales durante todo el año, a través de la aplicación de buenas prácticas de seguridad alimentaria, de control de la calidad de todos los productos, la innovación constante y socialmente responsable.

4. Objetivos estratégicos

Se han determinado los siguientes objetivos de largo plazo:

- Lograr un aumento de las ventas a USD 1.200 millones (2019).
- Incrementar la tasa de rentabilidad neta del patrimonio de la empresa (ROE) a 25% (2019).
- Lograr que las ventas de productos maduros de la empresa constituyan el 45% de las ventas totales.

- Aumentar el rendimiento promedio de los cultivos fuera de EE. UU. a 25 toneladas por hectárea (2019).
- Incrementar la participación en los productos procesados como las salsas de guacamole, humus de guacamole u otros productos procesados.

5. Matriz de perfil competitivo de Mission Produce

La matriz de perfil competitivo (MPC) permite realizar un análisis de la industria, y se determinan los factores determinantes de éxito. Estos factores son variables y afectan significativamente la posición competitiva de la organización en la industria.

La matriz de la palta con diez factores clave de éxito y los pesos es subjetiva. Los valores que se otorgaron fueron: (a) Debilidad mayor; (b) Debilidad menor; (c) Fortaleza menor, y (d) Fortaleza mayor. La compañía Mission Produce se encuentra posicionada por encima de Del Rey Avocados, pero por debajo de Calavo Growers, lo cual indica que se deben desarrollar estrategias para controlar las debilidades, tanto menores como mayores, para poder potenciar a la compañía, si se quiere ganar más margen de mercado, tomando en cuenta que Calavo es la compañía que tiene el mayor margen. Destacan como debilidades dentro de la compañía Mission Produce: el acceso a crédito, esto se debe a que, a diferencia de Calavo, Mission Produce aún no cotiza en bolsa y tiene un financiamiento limitado. Por otro lado, el acceso a tecnología para la promoción de sus productos es un punto por mejorar, si se parte del análisis de su página web, que no responde a la calidad que se espera de una empresa internacional y competitiva, como lo es la empresa de Oxnard, California. En cuanto a la debilidad respecto al acceso a tecnologías para las operaciones, Mission cuenta con infraestructura, pero esta se concentra, principalmente, en la maduración y la calidad de sus productos, pero no ha podido diversificar sus unidades de negocio, concentrándose mayormente en la palta fresca y madura Hass de alta calidad.

Tabla 11. Matriz de perfil competitivo de Mission Produce

Matriz de Perfil Competitivo	Mission Produce			Calavo Growers		Del Rey Avocados	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Know How y experiencia de importaciones	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
2. Disponibilidad de Productos durante todo el año.	0.14	4	0.56	4	0.56	3	0.42
3. Calidad de Producto	0.13	4	0.52	4	0.52	3	0.39
4. Diversidad de Productos	0.11	2	0.22	4	0.44	2	0.22
5. Nivel técnico de Producción	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20
6. Abastecimiento de toda la demanda	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20
7. Acceso a Créditos	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20
8. Acceso a tecnología para las operaciones	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18
9. Acceso a tecnología para la promoción	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16
Total	1.00		3.22		4.00		2.42

Fuente: Elaboración propia, 2015

6. Matriz de selección de estrategias de crecimiento

Siguiendo la matriz de crecimiento de Ansoff (Gimbert 2003), que responde al binomio producto-mercado en función de la actualidad y novedad.

Gráfico 13. Matriz de Ansoff de la dirección de crecimiento



Fuente: Gimbert (2003)

En primer lugar, se plantea una **estrategia de penetración de mercado**, hacer crecer las ventas en los sectores minoristas y en los servicios de comida, donde hay potencial de crecimiento, sin cambiar el modelo de negocio actual y considerando que pueden garantizar el suministro durante todo el año. Mission Produce puede emplear esta estrategia efectivamente porque ofrece productos de calidad, con el grado de maduración ideal que es un determinante de consumo muy importante. Se plantea esta estrategia de crecimiento porque la demanda de la palta sigue creciendo en EE. UU., del mismo modo, la tendencia poblacional es de crecimiento económico y de crecimiento de consumo. La compañía puede realizar acciones para aumentar el consumo de los clientes, atraerlos a través de una estrategia de posicionamiento en mercados específicos, como los adultos mayores, la creciente población hispana y los *millenials*. Se pueden plantear

nuevos canales de comercialización, mediante tiendas virtuales, lo cual se justifica por la predisposición de consumo mediante tiendas virtuales en EE. UU. y también de la presencia de la tecnología dentro de estos segmentos potenciales. Definitivamente, los canales de promoción deben ser modernizados para que alcancen estos segmentos. La posibilidad de contar con abastecedores y con producción propia puede ofrecer oportunidades importantes en otros mercados, como el europeo y el asiático. En lo concerniente a la **estrategia de desarrollo de nuevos productos**, existen oportunidades importantes porque las empresas minoristas, las tiendas y los servicios de comida requieren productos que solucionen los “problemas” de sus consumidores. En lo relacionado a la diversificación, no existe esa necesidad porque actualmente, la palta debe ser el producto que le permita a la empresa ser el referente de la más alta calidad.

Capítulo V. Plan de marketing

1. Descripción del producto o servicio

La palta (nombre científico: *Persea americana*), es un fruto verdoso que tiene en su centro una semilla de gran tamaño, es oriunda de México y América Central. La palta Hass tiene forma oval piriforme, con un tamaño mediano que pesa de 170 a 350 g aproximadamente; la pulpa es cremosa y sin fibras. La cascara es granular o rugosa medianamente gruesa, que cambia de verde oscuro a negro conforme la fruta madura. El contenido de aceite fluctúa entre 18 y 22%. Los arboles pueden llegar a medir hasta 22 m de altura, requiere de un suelo permeable y profundo, se debe evitar las zonas heladas ya que afectan a la floración.

1.1 Propiedades

La palta es un fruto de alto valor nutritivo, en ella encontramos hidratos de carbono, proteínas, grasas, vitaminas A, C, D, B6 y E, minerales, fibra y agua. Debido a su bajo porcentaje de grasas saturadas y alto contenido de ácido oleico, la palta puede contribuir a combatir enfermedades cardiovasculares y el cáncer. La palta es un alimento rico en potasio y pobre en sodio, lo cual favorece la disminución de la presión arterial. Esta fruta también es fuente de manganeso, micronutriente esencial para el adecuado funcionamiento del cerebro y el metabolismo de los carbohidratos; contiene magnesio, que contribuye en el metabolismo de lípidos, prótidos y calcio.

1.2 Beneficios

La palta Hass no contiene colesterol, más aun, uno de los beneficios principales del consumo de la palta es que ayuda a eliminar el colesterol, la acción de sus aceites monoinsaturados reducen significativamente los índices de colesterol en la sangre. Debido a su alto contenido en vitamina E, poderoso antioxidante, ejerce una acción rejuvenecedora al renovar las células, asimismo, es recomendada para combatir la impotencia y la esterilidad.

Este fruto es una fuente de luteína, más conocido como carotenoide, que protege contra las enfermedades de los ojos como la degeneración de la mácula y las cataratas; esta última, la principal causa de ceguera en la tercera edad. Una investigación realizada por la Universidad de California en los Ángeles, reveló que 100 g de palta contiene alrededor de 76 mg de fitosterol, cuatro veces más de lo que contiene el plátano, la manzana, la uva y la ciruela.

Otro aporte muy importante que encontramos en este fruto es el ácido fólico, una vitamina muy importante para las gestantes, puesto que disminuye el riesgo de que el bebé por nacer padezca deficiencias del tubo neural (sistema nervioso del bebe). La palta también tiene un aporte para la belleza, ya que su alto contenido en vitamina E ayuda a desacelerar el proceso de envejecimiento y disminuir los efectos dañinos de la exposición al sol.

1.3 Informe nutricional

El valor nutritivo de la palta mostrado en el anexo 8, nos da a conocer el verdadero valor vitamínico de esta fruta rica en minerales.

2. Objetivos del plan de marketing

Objetivo general

Incrementar la penetración de mercado a través del crecimiento de las ventas en EE. UU., dar a conocer el verdadero valor nutritivo de esta fruta, especialmente en las personas que aún no se ha familiarizado con el producto, y así brindarles una alternativa de alimentación sana y socialmente responsable.

Objetivos específicos

- Lograr alcanzar como mínimo un 30% de participación de mercado para el 2019.
- Incrementar la venta de palta a través de la promoción y desarrollo como producto de calidad, con alto valor nutricional.
- Mejorar la percepción de la marca “Mission Produce” e incrementar anualmente un 4% con respecto al año anterior.
- Ingresar al segmento de personas de la tercera edad (50 – a más); en la actualidad, este segmento solo consume el 38% de la producción de palta en EE.UU.
- Fortalecer las relaciones con los productores y comercializadores.
- Ofrecer productos innovadores y alternos como *snacks* saludables.
- Rediseñar la página web a nivel internacional, utilizando la tecnología más moderna con el fin de ofrecer a los consumidores una nueva experiencia.

3. Formulación estratégica de marketing

3.1 Estrategia *Push*

El enfoque global es promocionar y dar a conocer al consumidor los beneficios nutricionales de la fruta; los vendedores de paltas Hass contribuyen USD 0,025 por cada libra que venden. El Consejo de Palta Hass (HAB) administra los fondos y emplea el 85 % del presupuesto para gastos de promoción, pero el marketing no puede hacer referencia a la marca privada.

3.2 Estrategia *Pull*

Mission Produce, consciente de los constantes cambios en las preferencias del consumidor, se enfoca en posicionar su marca y ganar mayor participación de mercado, por ello, da un paso adelante no solo ofreciendo un producto de calidad y alto valor nutricional, sino en ser una empresa socialmente responsable, debido a esta propuesta de valor, será el consumidor final quien solicite Paltas Hass de la marca Mission Produce a sus proveedores (supermercados, minoristas, etc.).

3.3 Estrategia de posicionamiento de marca

- Lograr que los consumidores piensen como primera opción en nuestra marca para realizar su compra, “fidelización”.
- Ofrecer un producto de calidad con un precio justo y orgánico, generando así una nueva experiencia que ayude a contribuir al medioambiente.
- Habrá interacción con el consumidor, impulsada por distintos eventos a través de las redes sociales. Se realizarán concursos para compartir sus mejores recetas que involucren la utilización de la palta.
- Trabajar de manera directa con los minoristas, para recabar el *feedback* del consumidor final y, de esta manera, levantar información valiosa para la empresa.

3.4 Estrategia nutricional

- Se trabajará a través de los medios de comunicación con anuncios para dar a conocer a los consumidores el verdadero e impresionante perfil nutricional de la fruta.
- Se realizarán campañas en las principales cadenas de supermercados, habrán degustaciones del producto, se exhibirán *banners* con los beneficios de la palta Hass, así mismo, promocionar el consumo de la palta en la gastronomía mundial.

- Se trabajará en ofrecer productos alternos como, por ejemplo, *snacks* hechos de palta, para que las personas la consuman en cualquier momento del día como una opción saludable.

3.5 Estrategia de ingresar a nuevos nichos de mercado (segmento de la tercera edad)

- La palta aporta mayores beneficios al organismo, es cada vez es más popular, en parte debido a la demanda, y que estén disponibles durante todo el año para su consumo.
- La tendencia de consumo para el segmento de la tercera edad es por ser un alimento saludable, natural y funcional, nuestro producto va alineado a esta tendencia y no a la obesidad.
- Habrá publicidad en línea e impresa en varios puntos de venta enfocando los beneficios de su alto valor nutritivo y el efecto positivo para el adulto mayor.

4. Estrategias de la mezcla de marketing

Una vez identificado el posicionamiento más atractivo para Mission Produce, con la confiabilidad en los mercados y los minoristas, decidimos asociar a la empresa al siguiente logo:

«Mission Produce, productos de alta calidad, precios justos y una experiencia única para el consumidor». A partir de ello se han definido las siguientes estrategias para cada elemento:

4.1 Producto

Nuestro producto principal es la palta Hass, producto de calidad y alto valor nutritivo, el consumidor vive una experiencia única debido a que al consumir el producto contribuye a mejorar el medioambiente. Tenemos el compromiso que este producto llegue en el tiempo establecido, en la fase correcta de maduración para su distribución, y que esté lista para el consumidor final. Estos productos llegarán en empaques innovadores para lograr ser más atractivos y lograr un adecuado posicionamiento de la marca. Por otro lado, estamos planteando la opción de tener un producto alternativo como “*snacks* saludables” a base de crema de palta.

4.2 Precio

En Mission Produce, la fijación de precios está orientada a la calidad del producto, basada en la confianza con sus principales clientes, ya que se trabaja a crédito. Los precios se pueden manejar fijos hasta por 2 meses. Se aplicará precios especiales para lograr penetración a los nuevos mercados.

4.3 Promoción y publicidad

La promoción se realizará a través de nuestra página web, también en los principales supermercados donde podremos mantener informados a nuestros clientes y posibles potenciales clientes sobre las principales características y beneficios; se manejarán promociones especiales para los minoristas. Se aplicarán campañas de neuromarketing y a las redes sociales a fin de promocionar el producto. La empresa se promocionará a través de las ferias internacionales alimentarias para incrementar la relación con nuevos productores de diferentes partes del mundo.

4.4 Plaza

Nuestra plaza principal seguirá siendo EE. UU., se organizarán visitas constantes a nuestros productores y a nuestros clientes, para mantener una relación de confianza. Por otro lado, se trabajará en la captación de nuevos clientes, de otros países potenciales, es aquí donde se plantearán campañas de geomarketing.

5. Presupuesto de inversión

El presupuesto está en función a la proyección de crecimiento y las actividades que se detallan en el cronograma de actividades. Se proyecta destinar una inversión de USD 3.270 millones para los años 2015 - 2019 (anexos 15 y 16).

Capítulo VI. Plan de operaciones

1. Objetivos y estrategias del plan de operaciones

Partiendo del análisis realizado en la matriz de evaluación de los objetivos de Mission Produce, se plantean los siguientes objetivos operacionales.

1.1 Objetivo general

Mejorar las operaciones e incrementar la producción para generar más ventas durante todo el año, especialmente en lo relacionado a las regiones, donde aún no se cuenta con la infraestructura adecuada, optimizando la distribución mediante el empleo de tecnologías inteligentes.

1.2 Objetivos específicos

- Lograr un producto estratégicamente diversificado con significativo valor agregado de calidad y volumen, que permita tener presencia competitiva en los distintos mercados nacionales e internacionales.
- Desarrollo de mercado de destino: diversificar y consolidar la presencia de las empresas, restaurantes y comerciantes minoristas que comercializan palta (Kroger, Meijer, Costco, Walmart, Safeway, Aholde, Subway, Chipolote, etc.).
- Tener controlado el desarrollo de la empresa, de tal modo que pueda acompañar los planes de crecimiento de ventas, reducción de costos y suministro.
- Poner énfasis en la innovación y la gestión de la calidad dentro de la organización.
- Implementar la infraestructura necesaria para que las ventas a los servicios de comida sea más eficiente y prepararse para la distribución de productos procesados y fruta madura.

1.3 Estrategias de operaciones

- Fortalecer y ampliar de manera concentrada la base productiva con tecnologías apropiadas orientadas a incrementar la productividad y la calidad.
- Impulsar un sistema de información de palta que genere, sistematice y difunda sus beneficios de forma especializada y actualizada a mercados de destino potenciales.

- Implementar mecanismos que permitan tener contralada toda la cadena de suministros, infraestructura, logística y servicios para la comercialización y distribución de palta.
- Modernizar las plantas de procesamiento del extranjero y optimizar la producción de paltas en Perú para que siga creciendo su rendimiento por hectárea.
- Mejorar los procesos en términos de ecoeficiencia, desarrollando e implementando nuevos centros de maduración.

2. Diseño de los productos

El producto que presentamos muestra la imagen y calidad con la que Mission se enfoca para satisfacer las necesidades nutricionales de nuestros consumidores.

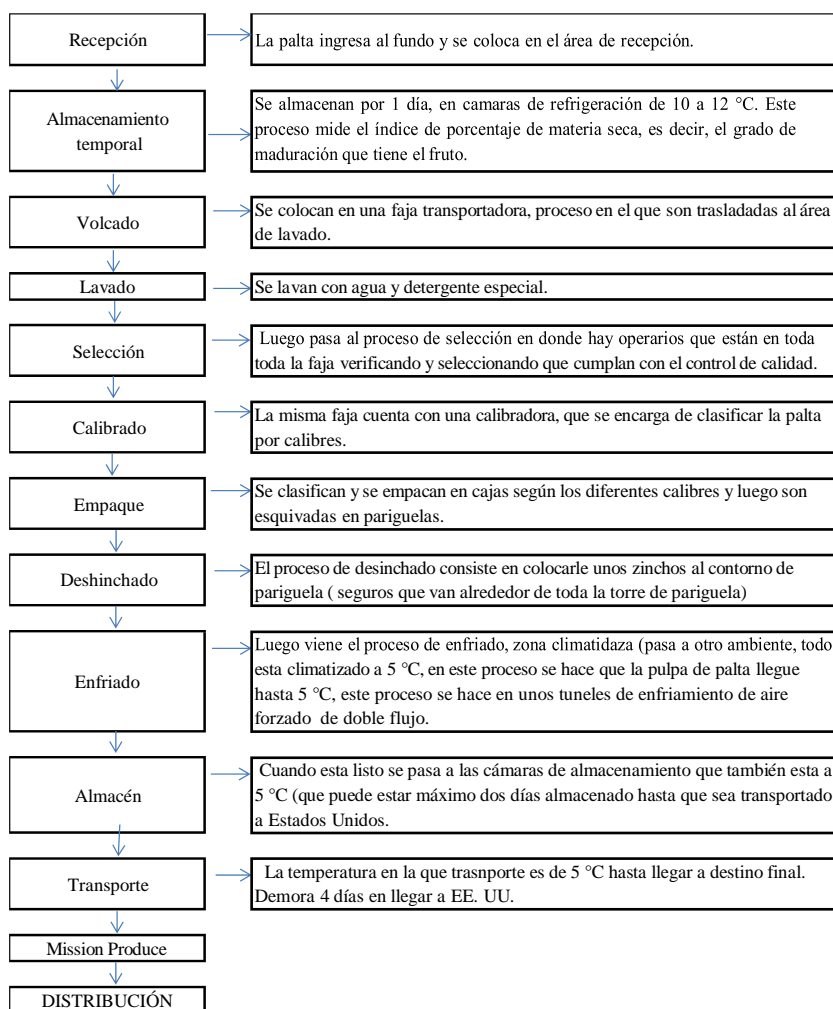
Diseño: trabajamos un diseño que sea llamativo para los consumidores, resaltando su valor nutritivo, calidad y precio. Esto lleva a aprovechar las oportunidades generadas por los cambios en gustos y costumbres de los consumidores, o la detección de necesidades insatisfechas para poder adaptarnos a las nuevas condiciones de la demanda. Mission cuenta con más de 18 presentaciones en cajas que varían según el peso y calibre de la palta.

La propuesta es desarrollar presentaciones que lleguen a todo tipo de clientes, desde el pequeño empresario hasta las grandes cadenas de distribución, nos lleva a contar con variedad de presentaciones y diversificar el producto con palta procesada, guacamole y paltas orgánicas.

3. Diseño de los procesos

Los procesos que se desarrollan en toda la cadena de suministro de Mission, detalla la velocidad e innovación con la que se puede tener el fruto listo para distribuir en el mercado. El tiempo que demora desde que el fruto ingresa a recepción, hasta que se ubica en los almacenes de Mission es de 8 días si es importado, o 4 días si es cosecha de EE. UU.

Gráfico 14. Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia, 2015

4. Diseño de las instalaciones

Mission cuenta con instalaciones en México, Perú, Chile, Nueva Zelanda, Canadá, Países Bajos y Estados Unidos. Así mismo, cuenta con avanzada tecnología e instalaciones de envasado, además de centro de maduración y de redistribución. Las plantas cuentan con un aproximado de 180.000 m², incluidos 40.000 m² de espacio de producción climatizado.

Los centros de maduración cuentan con sistemas de mayor eficiencia energética disponibles, que incluyen refrigeración y controles de última tecnología, así como iluminación led. Por lo general, el tejado está equipado con un sistema de energía solar de un megavatio para suministrar energía a las instalaciones

Estas plantas de envasado y centro de redistribución y maduración cuentan con la más reciente tecnología de gestión de fruta, sistemas de eficiencia energética y eficiencia operativa, lo que convierte las instalaciones en las más modernas del país.

5. Programación de las operaciones de la empresa

Esta programación se hará a partir del año 2015 hasta el 2019, teniendo en cuenta el plan de crecimiento para atender a la creciente demanda (anexo 17).

6. Actividades preoperativas

Según la base de la formulación estratégica y los objetivos del Plan de Mejora, se plantean las siguientes estrategias operacionales. En los anexos 14 y 15 se presenta el cronograma de actividades y el presupuesto de operaciones.

- Estandarización internacional de la *performance* operativa. En cada fundo de producción se debe buscar implementar el *know how* basado en calidad y eficiencia, característico de las instalaciones en EE. UU.
- Adquisición de empresas y activos de planta. Adquisición de empresa en el extranjero para el procesamiento de la palta, aprovechando los tratados de libre comercio para productos procesados con algunos países.
- Adecuar las plantas a certificaciones ISO 9001 para la gestión de la calidad, ISO 14001 para la gestión ambiental y otras certificaciones que creen valor en la empresa.
- Elevar la eficiencia operativa, lo cual implica revisar la cadena productiva integral para focalizar los puntos críticos y corregirlos. Trasladar las buenas prácticas operativas a los nuevos mercados de abastecimiento.
- Adecuar las plantas a la ecología. Incrementar la adecuación de plantas, procesos, productos y envases, a las normas ecológicas de cada mercado, hasta alcanzar los niveles estandarizados superiores.
- Aplicar modelos de *design thinking* dentro de los procesos, para lograr mayor innovación.

7. Presupuesto de inversión y capital de trabajo

El presupuesto está en función a la proyección de crecimiento y las actividades preoperativas que se detallan en el cronograma de actividades (anexo 16). Se proyecta invertir USD 18.100 millones durante 2015 - 2019 (anexo 17).

Capítulo VII. Plan de recursos humanos

1. Estructura organizacional

Mission Produce es una empresa exportadora global, cuya estrategia implica un nivel bajo de dispersión, debido a que produce la fruta en varios países, y donde existe un alto nivel de coordinación de las actividades y procesos de comercialización; la cultura organizacional descentralizada permite a la empresa sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente los procesos que involucra la comercialización de la palta; la finalidad de contar con un estructura organizacional es realizar las actividades con la mayor precisión posible, con eficiencia, evitar reprocesos, lo cual da lugar a la especialización y el perfeccionamiento.

- Ápice estratégico, Steve Barnard y Ed Williams.
- Línea media, Junta Directiva y vicepresidentes.
- Tecnoestructura, áreas de proceso de mejora, ID, planeamiento.
- Equipo de apoyo, cafeterías, relaciones públicas, área legal, seguridad, departamentos médicos, etc.
- Núcleo operativo, recolectores, operarios.

Los mecanismos de comunicación aplicados en la organización, así como la supervisión directa y la normalización de habilidades, logra una coordinación e interacción adecuada entre los colaboradores de la empresa.

2. Objetivos del personal, requerimientos y perfiles

Ofrecer a la empresa Mission Produce, la calidad de colaboradores que requiere, con el fin de mejorar su rendimiento, gestión y operación a nivel nacional e internacional, en vías de potenciar su liderazgo en el mercado global.

- Enfocar todos los esfuerzos para mejorar la calidad y el potencial innovador de la empresa en términos de marketing, operaciones y gestión.
- Crear un ambiente de trabajo de alta calidad, ofrecer beneficios a los colaboradores e incentivar una imagen de responsabilidad corporativa para posicionar la marca.
- Empoderar a los colaboradores en todos los niveles guiados por la filosofía, valores y principios corporativos basados en la mejora continua y el emprendimiento.

- Contar con exigentes procesos de selección, que permitan contar con colaboradores altamente calificados e identificados con los valores de la organización.

3. Estrategia de administración de gestión de recursos humanos

Con base en la formulación estratégica y los objetivos del Plan de Mejora, se plantean las siguientes estrategias relacionadas con la gestión de recursos humanos.

- Creación de un departamento de calidad y mejora continua que supervise todos los procesos relacionados con la propuesta de valor.
- Creación de alianzas estratégicas con universidades o con centros de investigación internacional para seguir generando valor.
- Promoción de un ambiente de trabajo de alta calidad, ofreciendo mayores beneficios a los trabajadores y proveedores, con mira a ser reconocida como una de las mejores empresas donde trabajar.
- Procesos de selección acorde con las necesidades de la empresa.
- Talleres de liderazgo y capacitaciones, cursos para los colaboradores.
- Desarrollo de línea de carrera.
- Implementación de plan de reconocimientos y promociones a los mejores colaboradores (retención del talento).
- Creación de un departamento de responsabilidad social.

Capítulo VIII. Plan financiero

Para el desarrollo del plan financiero, la principal restricción fue la información. Debido a que Mission Produce es una empresa privada, no está obligada a hacer pública su información, por lo cual no se tiene acceso a sus estados financieros. Debido a ello, el análisis utiliza los estados financieros y proyecciones proporcionados por la empresa, detallados en el caso, lo cual se complementa con información relevante del mercado.

1. Supuestos y políticas

- La producción se separó en dos grandes grupos: producción tradicional y producción en Perú. Se estimó que mantendrían el crecimiento experimentado en 2013 (17,5%) por 5 años. Por el lado de la producción en Perú, se mantuvo el plan de producción estimado por Mission adjunto en el caso. En adelante, se asume un crecimiento perpetuo del 5%.
- Se calculó para el 2012 y 2013 el precio de caja vendida. Se toma como supuesto que el precio de caja vendida para los años siguientes será equivalente a este promedio, ajustado por una inflación de 1,3% anual⁶.
- Para el cálculo del costo de ventas por caja, se realiza una aproximación. Se asume que este costo de ventas incluye la depreciación del periodo y que la proporción de la depreciación sobre el costo de ventas será equivalente a la expresada por Calavo en el 2014 de 0,7%. Se calcula este monto para los años 2012 y 2013, de modo que se pueda tener un costo de ventas y una depreciación de manera separada.
- Para el costo de ventas de la producción tradicional, se calcula el costo por caja para los años 2012 y 2013, y se asume que se mantendrá, ajustado por una inflación de 0,9% anual. Para el caso de la producción en Perú, se toma como supuesto que el costo por caja será un 50% menor al costo de las producciones tradicionales.
- Para los gastos operativos, se calcula cada uno como un costo dependiente del número de cajas producidas, y se asume que los siguientes años mantendrán el mismo comportamiento. Para otros costos o ingresos cuyo comportamiento es exógeno a la cantidad producida, se asume que mantendrán los valores promedios de los años 2012 y 2013.
- Debido a que no se cuenta con la proporción de paltas vendidas por ubicación con exactitud, no se tiene el dato de la tasa impositiva. Es por ello que, dados los impuestos pagados en

⁶ No cotiza en bolsa

⁷ Basado en estimados del California Avocado Commission

⁸ De acuerdo al PPI Index (Bureau of Labor Statistics)

⁹ Supuesto conservador, dado que según los datos del caso, un acre en Perú cuesta US\$ 4,000 versus US\$ 40,000 en California

2013, se calcula la tasa efectiva impositiva, la cual se utilizará para la estimación para los siguientes años.

- Se asume que la inversión anual crecerá igual que el crecimiento estimado de ventas para dicho año. Además, se estima una vida útil de 30 años para los activos. Se toma como supuesto que se mantendrá la estructura de los activos, pasivos y patrimonio neto.
- Se estiman los flujos de caja por 5 años hasta el 2019. En adelante se asume un crecimiento perpetuo de 5%, supuesto plausible considerando el crecimiento de los últimos años.

2. Presupuesto y análisis del punto equilibrio

Para el modelo financiero se consideran, además, los presupuestos de marketing, operaciones y recursos humanos previamente explicados. Para fines de la estimación, todo lo relacionado al presupuesto de operaciones se considerará como parte del activo fijo y, por ende, se depreciará a la misma tasa; mientras que lo relacionado al presupuesto de marketing y de recursos humanos será considerado como gasto.

Con base en los supuestos establecidos, se estima el modelo financiero, con lo cual se obtienen los estados financieros pertinentes, así como el flujo de caja. Como se expone más adelante, dado el crecimiento esperado de la compañía, los flujos son tales que permitirán mantener la inversión planteada (en los supuestos se explicó que se estima que crecerá al mismo ritmo que la producción).

El inicio de operaciones en Perú mejora los márgenes de la compañía, lo cual se puede apreciar de manera más clara en la tabla 13. A pesar del efecto inflacionario sobre los costos, estos se reducirán a medida que la producción de palta peruana tenga mayor participación, dados sus menores costos unitarios. Esto implica que año a año, exista una mayor diferencia entre la producción estimada y el punto de equilibrio, lo cual implica mayores beneficios para Mission.

Tabla 12. Análisis de punto de equilibrio

Punto de Equilibrio	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Costos Fijos US\$	13,797,762	17,697,283	20,677,785	25,373,362	31,084,978	37,427,664	44,941,036	51,908,711
Costo de Venta US\$/Unidad	27.48	26.89	27.31	27.16	27.00	27.04	27.10	27.63
Precio de Venta US\$/Unidad	30.58	29.98	30.67	31.06	31.46	31.87	32.28	32.69
Punto de Equilibrio (Cajas)	4,461,815	5,732,434	6,157,867	6,502,296	6,974,440	7,761,044	8,682,832	10,263,090
Producción Estimada (Cajas)	13,249,918	15,565,754	18,455,846	22,329,922	27,042,279	32,275,299	38,474,192	44,222,858

Fuente: Elaboración propia, 2015

3. Estados financieros y flujo de caja

Para el análisis financiero de la empresa, se replican los flujos en base a los supuestos señalados, con lo cual se estiman el estado de resultados integrales, y el estado de situación financiera, incluidos en los anexos 19 y 20, respectivamente. Adicionalmente, en el anexo 20 se encuentran los principales ratios financieros, los cuales se analizarán a continuación.

Dado el inicio de producción en Perú, así como el crecimiento estimado en las producciones tradicionales, se estima que las ventas crecerán hasta los USD 2.500 millones para el año 2019, es decir, casi cuatro veces las ventas del 2012. Además, como se explicó, los menores costos de producción peruanos implican mayores beneficios para la empresa: se estima que para el año 2019 se tendrá un margen bruto de 14,6 % versus el 9,2% del 2012.

Resulta destacable que este crecimiento explosivo de las producciones no solo se ha traducido en mejores resultados operativos, sino también en una situación financiera más saludable. Es así que el ratio de liquidez crece de 1 a 2,23 entre el 2014 y el 2019, y el ratio de solvencia crece de 2 a 6,1 del 2012 al 2019.

Sin embargo, este último dato podría implicar que existen recursos no utilizados, como se evaluará más adelante, podría ser más rentable para la empresa financiar parte del crecimiento mediante mayor deuda, en lugar de usar recursos propios. Además, el exceso de caja con el que se contaría para los años futuros, permite a la empresa tener un plan de expansión más agresivo al planteado.

Los resultados positivos previamente detallados se hacen más claros al analizar el flujo de caja, expuesto en la tabla 13 (el cual considera para el último periodo el valor presente de una perpetuidad con crecimiento de 5%). Como se nota, a medida que la producción en Perú se incrementa, aumentan también los flujos.

Tabla 13. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA (US\$)	2015	2016	2017	2018	2019	Valor Terminal
Utilidad Neta	27,844,509	42,547,496	57,667,610	76,894,571	85,448,774	
Depreciación	7,237,351	9,110,070	11,188,789	13,339,642	14,767,006	
CAPEX	-50,760,753	-56,181,568	-62,361,571	-64,525,594	-42,820,925	
FC	-15,678,893	-4,524,003	6,494,828	25,708,619	57,394,855	1,173,245,959

Fuente: Elaboración propia, 2015

Para poder analizar el valor de la compañía al día de hoy, se tiene que tomar en cuenta el costo de oportunidad de realizar la inversión, es decir, la mejor alternativa de inversión a un nivel

similar de riesgo. Para ello, se realiza el cálculo del WACC, (gráfico 15). Manteniendo una estructura de capital similar al mercado, el costo ponderado de capital es de 14,29%. Descontando los flujos de caja previamente detallados, se tiene un valor de empresa de USD 558.019.926. Por el lado de la TIR, es decir, el rendimiento del proyecto, se calcula en 145,59.

Gráfico 15. Cálculo del WACC

Fuentes:	
Tasa libre de riesgo	2,96% <i>T-Bond 30y (31ago2015), BCRP</i>
Beta industria (unlevered)	1,26 <i>Food Wholesalers - corrected for cash (ene2015), Damodaran</i>
Beta	1,39
Prima de mercado	7,94% <i>History Equity Risk Premiums - Prom Arithmetic, Damodaran</i>
Prima país	2,17% <i>EMBIG (promedio agosto 2015), BCRP</i>
Costo de capital	16,2%
LIBOR	0,84% <i>FedPrimeRate LIBOR USD a 12 meses (agosto)</i>
Spread sobre LIBOR	4,54% <i>Spread Bancolombia (marzo 2015)</i>
Costo de deuda	5,38%
Impuesto a la renta	39,33%
After tax cost of debt	3,26%
Deuda / (Equity+Deuda)	14,61%
Deuda / Equity	0,17 <i>History Equity Risk Premiums - Prom Arithmetic, Damodaran</i>
	14,29%
WACC nominal	

Fuente: Elaboración propia, 2015

4. Estructura de financiamiento

Como ya se explicó, uno de los potenciales problemas de la empresa es la sobreutilización de recursos propios en el crecimiento de la empresa. Considerando un costo de deuda después de impuestos de 3,26% (tal como se detalló en el cálculo del WACC), se procede a estimar distintos valores de la compañía según la estructura de capital elegida.

Tabla 14. Estructura de capital

Deuda / (Equity+Deuda)	VAN US\$)	Variación %
11.61%	544,105,039	-2.49%
12.61%	548,682,994	-1.67%
13.61%	553,320,911	-0.84%
14.61%	558,019,926	0.00%
15.61%	562,781,200	0.85%
20.61%	587,564,299	5.29%
25.61%	614,096,471	10.05%
30.61%	642,561,374	15.15%
35.61%	673,169,132	20.64%
40.61%	706,161,267	26.55%
45.61%	741,816,791	32.94%
50.61%	780,459,769	39.86%

Fuente: Elaboración propia, 2015

Como se muestra en la tabla 14, una estructura de capital más agresiva en el financiamiento externo puede implicar mayor valor para la compañía. Tal es así que si el peso de la deuda aumentara en 36%, el valor de la compañía aumentaría en 21%, es decir, USD 115 millones.

5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

La variable más sensible para la empresa, dado su poco control sobre la misma, es el precio, el cual se fija sobre la base del equilibrio entre la oferta y la demanda. Al tratarse de un *commodity*, no existe mayor injerencia de las decisiones productivas de una empresa sobre el precio del mismo. Asimismo, hay que considerar el efecto que tienen las variaciones de precio sobre la demanda: según Hass Avocado Board, un aumento del 25% del precio de paltas implica una caída de 26% en la demanda; mientras que una caída del 25% implica un aumento de la demanda del 47%⁷.

Sin embargo, por cuestiones de simplicidad para este análisis de sensibilidad, se asume que la producción y venta de Mission no variará, independientemente de los movimientos de precios. Es un supuesto plausible debido a que en caso de subidas de precios, dada la sobredemanda que existe por el producto, no se espera una caída en las ventas de parte de la compañía. Por otra parte, ante caídas de precio, el proceso productivo toma demasiado tiempo como para que las compañías puedan responder inmediatamente.

Como se detalla en la tabla 15, la empresa es altamente sensible a las variaciones de precio. Es así que basta una caída de USD 4 (13%) en la caja, para que la empresa deje de ser rentable. Tomando en consideración que en el 2012 el precio cayó en 45%, es de vital importancia para la empresa el tener precaución respecto al precio de la palta.

¹⁰ 2013 Price Sensitivity Study – Hass Avocado Board

Tabla 15. Análisis de sensibilidad

Precio por caja (USD)	VAN USD
14,28	-3,430,437,058
16,28	-2,934,174,111
18,28	-2,437,911,164
20,28	-1,941,648,217
22,28	-1,445,385,270
24,28	-949,122,323
26,28	-452,859,376
28,28	43,403,571
30,28	539,666,518
32,28	1,035,929,465
34,28	1,532,192,412
36,28	2,028,455,359
38,28	2,524,718,306
40,28	3,020,981,254
42,28	3,517,244,201
44,28	4,013,507,148

Fuente: Elaboración propia, 2015

Adicionalmente, dada a la sensibilidad de la producción a las condiciones climáticas, se decide evaluar el estado de flujo de caja ante movimientos en el nivel de ventas. Para esto, se define el modelo previamente detallado como escenario base y se adicionan dos escenarios: uno pesimista, que implica una reducción de 25% de las ventas, y uno optimista que implica un aumento del 25% de la misma variable⁸.

Como expusimos previamente, el VAN del escenario base es de USD 558.019.926. Cuando el volumen de ventas aumenta en 25%, el VAN aumenta a USD 755,259,733; mientras que ante una caída del volumen de 25%, el VAN disminuye a USD 360,780,118, es decir, se mueve 35,35% en cada dirección.

6. Planes de contingencia

Debido a la alta sensibilidad que se tiene ante los precios, la empresa debería crear planes de contingencia. Un primer punto que reforzar, el cual no se evaluó en nuestro análisis estático del punto V, es la capacidad de aumentar el volumen de ventas, dada la reducción de precio. Como se explicó previamente, el consumidor tiene una elasticidad de precio mayor a uno para reducciones del precio. Sin embargo, el principal problema para absorber esta mayor demanda surge por el desfase entre el movimiento del precio y la decisión de incremento de producción. Para poder intentar absorber dicha mayor demanda, la empresa debería de buscar reducir tiempos de producción, lo cual ha venido logrando con sus centros de maduración.

¹¹ Revisar anexos 21-26 para mayor detalle

Otro punto relevante para una eventual caída de precios, es el manejo de costos. Tomando en consideración el costo y precio de ventas por caja calculado para el 2013 (USD 27,39 y USD 30,28), existe poco margen en caso variaciones de precios. Como explicamos previamente, la mayor producción en Perú abarata los costos de producción, sin embargo, deberían de buscarse eficiencias dentro de la compañía, para reducir aun más los costos productivos, de forma que exista un mayor margen de maniobra ante variaciones de precios.

Capítulo IX. Plan de responsabilidad social

1. Objetivos del plan de responsabilidad social

Objetivo general

- Generar sociedades más igualitarias, integrando de manera equitativa a sus trabajadores y comunidades generando una relación donde todos ganen, cuyo valor se mida a partir de un triple balance: utilidades económicas, ambientales y sociales. Mission Produce debe ser reconocida en el 2019 como una empresa socialmente responsable.

Objetivos específicos

- Supervisar que se cumpla con leyes laborales que tienen sus socios estratégicos en Perú, formalizar la mano de obra.
- Ser socio estratégico con proveedores y colaboradores desarrollando programas de apoyo con la finalidad de brindar estabilidad laboral y familiar.

2. Formulación estratégica del plan de responsabilidad social

- Definimos la estrategia en Sostenibilidad como eje transversal del negocio a lo largo de toda la cadena de valor con el objetivo de satisfacer las expectativas de los stakeholders.
- Implementación y desarrollo de sistemas de eficiencia energética, a través de paneles solares se reducirá el consumo de kW de energía en todas la plantas, actualmente reducen los costos operativos significativamente.
- Fomento de las buenas prácticas en cuanto a políticas de seguridad ocupacional, los colaboradores contarán con el equipo de trabajo acorde con sus roles y responsabilidades, tendrán el conocimiento para desarrollar sus funciones esto a través de charlas especializadas para cada puesto de trabajo, se establecerán cronogramas mensuales y estos serán difundidos por los supervisores o jefes directos.
- Incentivar la emisión y compra de bonos de carbono, por cada producto que consumidor contribuye con la preservación del medio ambiente, la información estar disponible en la página web donde podrán validar la asignación de los recursos a los programas de apoyo.
- Desarrollar programas de apoyo y acción directa para sanear el medioambiente y mejorar la calidad de vida de los colaboradores.

2.1 Propuestas específicas

Situación actual. Sociedades no igualitarias, poca conciencia de RSE.

Propuesta 1. Invertir en la siembra de árboles maderables, los recolectores cultivaran el árbol para que a lo largo de los años puedan venderlo ya maduro y obtener ganancias equivalente a una compensación por tiempo de servicio (CTS). Se negociará con los organismos Gubernamentales bosques o campos a reforestar, capacitaciones y asesoramiento relacionados al tema de reforestación, así como para la siembra, mantenimiento de árboles de la región. Los arboles pueden ser comercializados a partir de los 13 años, entre más tiempo crezcan es mayor la calidad de la madera, por ende el precio de venta se incrementa.

Propuesta 2. Identificar oportunidades de negocio en la Cadena de Suministro, para esto se debe incentivar a los colaboradores a presentar planes de negocio, la convocatoria será anual, los ganadores serán capacitados y contarán con el financiamiento para el desarrollo del proyecto; se velará que sea sostenible en el tiempo y la propuesta de valor este enfocada en el emprendimiento social. Ejemplo: la comercialización de bellota, fruto del roble (árbol maderero) es un alimento nutritivo para los animales, que se cotiza a un precio similar al maíz de alta calidad, se puede comercializar el fruto a partir del quinto año de realizada la plantación del roble, su punto óptimo de producción de bellota es a los 10 años, son unos 15 toneladas por cada 1,000 árboles.

2.2 Impactos

<p><u>Colaboradores</u> Pertenecer a una empresa que busca mejorar las condiciones de vida y trabajo de una manera sostenible. Comunicación abierta, que permita plasmar de alguna manera la participación de los colaboradores, por ejemplo, una iniciativa como “ideas en acción”.</p>	<p><u>Sociedad</u> Crear vínculos estrechos entre los miembros de la comunidad con la empresa. Lograr la identificación y compromiso de los miembros de la sociedad hacia la empresa. La empresa incorporara trabajadores seleccionados de la comunidad donde esta se desarrolla.</p>
<p><u>Clientes</u> Ofrecer productos sostenibles de comercio justo. Productos de alta calidad.</p>	<p><u>Accionistas</u> Tienen la obligación ética de identificar los impactos positivos y adoptar medidas necesarias para potenciarlas y minimizar las negativas.</p>
<p><u>Proveedores</u> Relaciones comerciales basadas en el respeto y la transparencia. Crear alianzas que permitan contribuir corresponsablemente al bien común y atender las necesidades sociales.</p>	<p><u>Medioambiente</u> Respeto al entorno, los recursos y el medioambiente para el presente y las generaciones futuras. Preservar y regenerar el entorno ecológico en todos los procesos de operación, comercialización, etc.</p>

Conclusiones

- a. En lo relacionado a los factores externos, Mission Produce compete en una industria muy atractiva, debido a la creciente demanda de paltas; la compañía cuenta con ventajas competitivas que le permiten competir y ser líderes en la distribución del fruto, sus proveedores cumplen una función fundamental, al igual que los fondos que poseen en el extranjero, ya que les permite tener el control de la cadena de suministro que hacen que sea competitiva. En este contexto, los formatos de tienda que más crecimiento demuestran son los pequeños. Cabe resaltar que los tratados de libre comercio de México, Perú y Chile favorecen la garantía y mejores condiciones de importación. También, la economía muestra estable, con indicadores positivos en cuanto al PBI, el mercado laboral y de los hogares estadounidenses en general. Esto es importante porque en todos los estudios, el precio resulta un limitante para su consumo, incluso en los consumidores frecuentes.

- b. Mission Produce se encuentra posicionada por encima de Del Rey Avocado, pero su principal competencia es Calavo Growers, tomando en cuenta la diversificación y la inversión con la que cuenta. Por este motivo, debe desarrollar estrategias para controlar las debilidades y potenciar la compañía. Un limitante de Mission es el acceso a financiamiento, que puede ser asumido como una posibilidad de crecimiento. Otra oportunidad es el uso de la tecnología en todos los niveles: estudio de mercado, implementación de estrategias de marketing y mejoramiento de las redes de transporte, y optimización de todos los procesos. Una gran oportunidad es potenciar sus fondos en Perú con la mejor tecnología, para que su rendimiento sea mayor. Del mismo modo, es de vital importancia obtener más proveedores, porque si bien es cierto, México tiene mucha capacidad, también tiene inestabilidad política que algún momento puede significar limitaciones para ser un buen proveedor.

- c. En cuanto a la elección de la estrategia, se elige una estrategia de penetración de mercado, sobre todo concentrándose en los sectores minoristas y los servicios de comida, donde hay un gran potencial de crecimiento sin cambiar el modelo de negocio actual y considerando que pueden garantizar el suministro durante todo el año. Se debe enfatizar las cualidades nutritivas y la propuesta de valor de ser un producto orgánico, un mejoramiento de la imagen de la empresa, que la haga más amigable con los segmentos de la población más interesantes que, principalmente, son los de origen multiétnico, adulto mayor y los *millennials*. Asimismo, en el desarrollo de nuevos productos se encuentran oportunidades atractivas, porque las empresas minoristas, las tiendas y los servicios de comida requieren

productos que solucionen las “necesidades” de sus consumidores, como ofrecer productos para el desayuno, para su utilización como *snacks*, merienda o incluso postres, que sean de alta calidad y alto valor nutritivo.

- d. Mission Produce debe aprovechar el *know how* en cuanto a las importaciones, para sacarle el máximo provecho al tratado de libre comercio con los principales exportadores de América Latina, como México, Chile y Perú. La compañía debe continuar mejorando las operaciones mediante el empleo de nuevas tecnologías eficientes y mediante la implementación de una gestión de mejora continua, o de calidad como ISO 9001. La empresa debe evaluar la posibilidad de lograr alianzas estratégicas con proveedores internacionales y aprovechar que algunos países ya cuentan con permisos para exportar productos procesados a EE. UU., como es el caso de Perú.

- e. El uso de nuevas tecnología, como por ejemplo los paneles solares (nanotecnologías), para llegar al consumidor final, lo cual puede hacer que crezca el consumo de la palta, teniendo en cuenta las exigencias de los consumidores, quienes actualmente muestran mayor interés por saber cómo se produce la fruta, si es orgánico, si genera valor, si la empresa que lo produce es socialmente responsable, o si contribuye con el medioambiente, son algunas preguntas que se realiza antes de escoger un producto. Por lo antes expuesto, Mission debe desarrollar un plan de RSE. Para este cometido debe conocer al consumidor, saber cuáles son sus necesidades inmediatas, qué canales de promoción prefiere, qué formatos desea y así crear una imagen más cercana a él. Es importante resaltar que en los próximos años, el consumo va a cambiar. Cada vez más gente prefiere el consumo *online* y muchos supermercados ya ofrecen el servicio de *delivery*, o tienen alianzas estratégicas con Amazon para satisfacer estas necesidades.

Bibliografía

- Alogan, G. y Yetis, N. (2006). Defining strategic objectives: A methodology suited for public organizations, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 17 Issue 6, p 669-684.
- Balda, P., Tonello, C., Peregrina, R. (2011). Industrial high pressure processing of avocado products: emerging trends and implementation in new markets. Disponible en: <http://worldavocadocongress2011.com/userfiles/file/Francisco%20Purroy%201520-1540.pdf> (Consultado 28.08.2015)
- Barquero, M. (2015). México solicita reapertura del mercado costarricense al aguacate. *La Nación*, 1.
- Bellamore, T. (2014). The Imperative of Sustaining Demand. *Revista From the Grove*. Disponible en: <http://www.californiaavocadogrowers.com/sites/default/files/documents/2014%20Spring%20Message%20from%20the%20President.pdf> (Consultado: 28.08.2015)
- Bureau, J., Laborde, D., Orden, D. (2012). US and EU Farm Policies. International Food Policy Research Institute. Disponible en: <http://www.ifpri.org/gfpr/2012/us-and-eu-farm-policies> (Consultado 28.08.2015)
- Cáceres, A., Camacho, I, Ludueña, M. Navarro, M. (2008) Estudio de la cadena de palta de Luricocha con criterios de equidad, inclusión y sostenibilidad ambiental. Informe final de la consultoría. Centro Peruano de Estudios Sociales. Disponible en: http://www.cepes.org.pe/apc-aa/archivos-aa/a01e3bc3e44a89cf3cd03d717396a20e/INFORME_FINAL_CEPES_PostTADEPA.pdf (Consultado: 28.08.2015)
- ConAgra Food Foodservice. (2013). Breakfast Explosion. Disponible en: *Culinary Trends*: http://www.conagrafoodservice.com/pdfs/Trend_News_Breakfast.pdf (Consultado: 28.08.2015)
- Cook, R. (2011). Fundamental Forces Affecting U.S. Fresh Produce Growers and Marketers. *Choices Magazine of Food, Farm and Resources Issues*. Agricultural and Applied Economics Association. Disponible en: <http://www.farmdoc.illinois.edu/policy/choices/20114/2011405/2011405.pdf> (Consultado: 28.08.2015)
- Cook, R. (2013). Fresh Fruit Marketing Trends. Department of Agriculture and Resource Economics. University of California. Disponible en: <http://ucce.ucdavis.edu/files/datastore/234-2484.pdf> (Consultado: 28.08.2015)
- Cook (2015). The Dynamic US Fresh Produce Industry. Department of Agriculture and Resource Economics. University of California. Disponible en: <http://ucanr.edu/datastoreFiles/234-2865.pdf> (Consultado: 28.08.2015)
- D'Alessio, F. (2005). Curso de Dirección Estratégica. Lima: Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú
- D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico. Lima, Perú: Editorial Pearson Educación. Lima, Perú.
- Donovan, J. (2014). Global Outlook. En: *Mission Produce (2014). Mission Update. Responding to the needs of California avocado growers*. Disponible en: <http://www.missionpro.com/images/missionupdate.pdf> (Consultado 28.08.2015)

Escalera, J., Dinar, A., Crowley, D. (2015). Adoption of Water-Related Technology and Management Practices by the California Avocado Industry. ARE Update 18(3):5-8. University of California Giannini Foundation of Agricultural Economics. Disponible en: http://giannini.ucop.edu/media/are-update/files/articles/V18N3_2.pdf (Consultado 28.08.2015)

FAO STAT (2014). Crops and Livestock Products 2013 Data. Disponible en: <http://faostat3.fao.org/download/Q/QC/E>. Consulta el 31 de Agosto 2015.

Food Marketing Institute (2013). Tomorrow's Trends Delivered Today Food Retailing 2013. Disponible en: <https://www.fmi.org/docs/default-source/webinars/webinar-technology-deck-final.pdf?sfvrsn=2> (Consultado: 28.08.2015)

Food Service Director. (2013). Study: Snacking Gains Ground with Consumers. Disponible en: Foodservice Director: <http://www.foodservicedirector.com/trends/research/articles/study-snacking-gains-ground-consumers>

Fruit and Tree Nut Yearbook (2014). U.S. per capita use of selected, commercially produced, fresh, and processing fruit and tree nuts, 1976 to date. Disponible en: http://www.ers.usda.gov/datafiles/FruitTreeNuts_YearbookTables/YearbookPDF/FruitandTreeNutYearbook2014.pdf (Consultado 28.08.2015)

Gimbert (2003): El enfoque estratégico de la empresa. Deusto.

Goodwin, S. (January 2001) Phytophthora Bibliography. Purdue University

Grocery Headquarters. (2013). Eight in Ten U.S. Parents Report They Purchase Organic Products. Retrieved November 13, 2014, from Grocery Headquarters: <http://www.groceryheadquarters.com/2013/04/eight-in-ten-u-s-parents-report-they-purchaseorganic-products> (Consultado 28.08.2015)

Grueff, J. y Tangermann, S. (2013). Achieving a Successful Outcome for Agriculture in the EU–U.S. Transatlantic Trade and Investment Partnership Agreement. Discussion Paper. International Food and Agricultural Policy Council. Disponible en: http://www.agritrade.org/Publications/documents/FINAL_US_EU_FTA_fordistribution.pdf (Consultado: 28.08.2015)

Haas Avocado Board (2015a). Retail Report. Retail Outlook and Forecast to Build Hass Avocado Retail Sales. Disponible en: http://www.hassavocadoboard.com/sites/default/files/for_client_retail_trends_report_1-23-15.pdf (Consultado: 28.08.2015)

Hass Avocado Board (2015b). Avocado Tracking Study 2015. User Segmentation Analysis. Cooper Roberts Research. Disponible en: http://www.hassavocadoboard.com/sites/default/files/hab_segmentation_report_-_2015.pdf (Consultado: 28.08.2015)

Hass Avocado Board (2015c). 2014 State of the Category HASS Avocados Total U.S. and Regional Analysis and Insights. Disponible en: <http://www.hassavocadoboard.com/sites/default/files/hab-state-of-category2014.pdf> (Consultado: 28.08.2015)

Hayley, B., Brunke, H., Kreith, M. (2013) Avocado Profile. Agricultural Issues Center. University of California. Disponible en: http://www.agmrc.org/commodities_products/fruits/avocado-profile/ (Consultado: 28.08.2015)

Harvard Business School (2013). Mission Produce. Case Study. Disponible en: www.hbsp.harvard.edu/educators. (Consultado: 28.08.2015)

Hoxie, Sarah. (2013). Millennials. Disponible en: The Snack (vol. 4, PMA 2013): <http://www.thesnack.net/> (Consultado: 28.08.2015)

International Trade Center (2014) Avocado: market prospects for non-traditional sources. Disponible en: <http://www.intracen.org/itc/blogs/market-insider/Avocado-market-prospects-for-non-traditional-sources/> (Consultado 30.08.2015) (Consultado: 28.08.2015)

Knowles, M. (2015) Peru avocados get access to China. Disponible en: <http://www.fruitnet.com/americafruit/article/165359/peru-avocados-get-access-to-china> (Consultado: 28.08.2015)

Lempert, P. (2013). Top Ten Food Trend Predictions for 2014. Disponible en: Supermarket Guru: <http://www.supermarketguru.com/articles/top-ten-trendpredictions-for-2014.html> (Consultado: 28.08.2015)

Li, L., Carman, H., Sexton, R. (2006). Grocery Retailer Pricing Behavior for California Avocados with Implications for Industry Promotion Strategies. University of California. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Hoy_Carman/publication/23511571_Grocery_Retailer_Pricing_Behavior_for_California_Avocados_with_Implications_for_Industry_Promotion_Strategies/links/0fcfd50cb5f5741abb000000.pdf (Consultado: 28.08.2015)

Maldonado, R. (2006). Cultivo y producción de la palta. Primera edición. Colección Mi Huerto, Lima.

Market Insider (2014). Avocado: Market Prospects for non-traditional sources. Disponible en: <http://www.intracen.org/itc/blogs/market-insider/Avocado-market-prospects-for-non-traditional-sources/> (Consultado: 28.08.2015)

Maxwell, M. (2015). Peru should focus on Asia. Disponible en: <http://www.fruitnet.com/americafruit/article/165213/peruvian-exporters-should-focus-on-asia> (Consultado: 28.08.2015)

Means, T. (2013). Tips for Boosting Sales of Eco-Friendly Products. Disponible en: <http://www.progressivegrocer.com/inprint/article/id5517/going-green> (Consultado: 28.08.2015)

Melban, K. y Walther, P. (2013). Expanding Export Opportunities for Avocados. Revista From the Grove. Disponible en: <http://www.californiaavocadogrowers.com/sites/default/files/documents/2013%20Winter%20Expanding%20Export%20Opportunities%20for%20Avocados.pdf> (Consultado: 28.08.2015)

Mincetur (2011). Guía Práctica para los Estados Unidos. Disponible en: http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/comercio/guiaexportacion/pdfs/12_ESTADOS_UNIDOS.pdf (Consultado 31.08.2015) (Consultado: 28.08.2015)

Mission Produce (2014). Mission Update. Responding to the needs of California avocadogrowers. Disponible en: <http://www.missionpro.com/images/missionupdate.pdf> (Consultado: 28.08.2015)
Mission Produce (2015). About us. Disponible en: <http://www.missionpro.com/missionproduce.html> (Consultado: 28.08.2015)

Najar, A. (2014). Cinco cosas que quizás no sabía de la relación comercial entre México, EE.UU. y Canadá. Disponible en: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/02/140219_mexico_estados_unidos_canada_historias_desconocidas_tlcan_an (Consultado: 28.08.2015)

Nava, A. (2013). The Latinspired Retail Solution. Disponible en: Marketalo: <http://marketealo.com/the-latinspired-retail-solution/> (Consultado: 28.08.2015)

Nielsen/Progressive Grocer. (2010). Marketing guidebook: the comprehensive source for grocery, drug and mass merchant insights.

Oficina Agrícola (2012). Utilización de Cuotas Agrícolas. Agregaduría Agrícola EE.UU. Ministerio de Agricultura. Washington DC. Disponible en: <http://www.chileagricola.us/Estatica/Cuotas/UTILIZACION%20DE%20CUOTAS%20AGRICOLAS%20al%206%20de%20febrero%20de%202012.pdf> (Consultado 28.08.2015)

Oficina General de Planificación Agraria (2006). Perfil del Mercado de la Palta. Ministerio de Agricultura. Disponible en: http://www.academia.edu/8746464/5_Perfil_de_mercado_de_palta (Consultado: 28.08.2015)

Oficina de Promoción Comercial e Inversiones (2011). Perfil de Mercado de Palta Hass en Estados Unidos. Ministerio de Relaciones Exteriores. Disponible: http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/Documents/Estudios_y_Perfiles/Frutos%20frescos/Perfil_de_Mercado-Palta_Hass_en_EEUU_2011.pdf (Consultado: 28.08.2015)

Oficina General de Planificación Agraria (2006). Perfil del Mercado de la Palta. Ministerio de Agricultura. Disponible en: http://www.academia.edu/8746464/5_Perfil_de_mercado_de_palta (Consultado: 28.08.2015)

Offner, J. (2014). China plays increasing role in global avocado market. Disponible en: <http://www.thepacker.com/fruit-vegetable-news/marketing-profiles/China-plays-increasing-role-in-global-avocado-market-271242611.html> (Consultado: 28.08.2015)

Orsini, P. (2012). Millenials in Aisle 2.0. Disponible en: http://www.iriworldwide.com/portals/0/articlePdfs/eMarketer_Millennials_in_Aisle_20-Keeping_Young_Supermarket_Shoppers_Engaged_With_Brands.pdf (Consultado: 28.08.2015)

Philips, David. (August, 2013). Consumer Demand Driving Today's Breakfast Trends. Disponible en Food Processing: <http://www.foodprocessing.com/articles/2013/productdevelopment-breakfast-trends/>. (Consultado: 28.08.2015)

Plattner, K. & Perez, A. (2012). Total U.S. Citrus Production Forecast in 2012/2013. A report from the Economic Research Service. United States Department of Agriculture. Disponible en: <http://www.ers.usda.gov/media/970458/fts354.pdf> (Consultado: 28.08.2015)

Senate and House of Representatives of the United States of America (2014). Agricultural Act of 2014. Disponible en: <http://www.gpo.gov/fdsys/pkg/BILLS-113hr2642enr/pdf/BILLS-113hr2642enr.pdf> (Consultado: 28.08.2015)

Sexton, R. (2010). Grocery Retailers' Dominant Role in Evolving World Food. Choices Magazine of Food, Farm and Resources Issues. Agricultural and Applied Economics Association. Disponible en: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/94763/2/252%20Grocery%20Retailers.pdf> (Consultado 28.08.2015)

Sherman, A., (2003). Defining your Growth Objectives. Fast Track Business Growth. (Consultado 28.08.2015)

Spann, T. (2013). Tackling an Old Foe with New Technology. California Avo Tech. From the Grove. Disponible en: <http://www.californiaavocadogrowers.com/sites/default/files/documents/2013%20Spring%20California%20AvoTech.pdf> (Consultado: 28.08.2015)

The Kyser Center for Economic Research (2014). 2014-2015 Economic Forecast and Industry Outlook. California and Southern California. Including the National and International Setting February 2014. Los Angeles County Economic Development Corporation. Disponible en: <http://laedc.org/wp-content/uploads/2014/02/LAEDC-2014-15-February-Forecast-Report.pdf> (Consultado: 28.08.2015)

United States Department of Agriculture (2014). Fact Sheet Whole Farm Revenue Protection for Federal Crop Insurance. A Risk Management Agency Fact Sheet. Disponible en: <http://www.rma.usda.gov/policies/2015/wfrpfactsheet.pdf> (Consultado 28.08.2015)

United States Trade Representative. (2014) 2014 National Trade Estimate Report on Foreign Trade Barriers. Disponible en: <https://ustr.gov/sites/default/files/2014%20NTE%20Report%20on%20FTB.pdf> (Consultado: 28.08.2015)

United Nations (2015). World Economic Situation and Prospects 2015. Disponible en: http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_archive/2015wesp_chap1.pdf (Consultado: 28.08.2015)

Vidal, F. (2010). Estudio de Prefactibilidad para la exportación de palta Hass a Estados Unidos. Tesis para optar el Título de Ingeniería Industrial. Pontificia Universidad Católica del Perú. Disponible en: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1111/VIDAL_GOMEZ_LIZ_EXPORTACION_PALTA_HASS.pdf?sequence=1 (Consultado: 28.08.2015)

Watson, E. (2013). One in Five Americans has Ditched Regular Meals in Favor of Serial Snacking. Says IRI Report on Opportunist Eaters. Disponible en: Food Navigator: <http://www.foodnavigator-usa.com/Markets/One-in-five-Americans-has-ditched-regular-meals-in-favor-of-serial-snackingsays-IRI-report-on-opportunist-eaters> (Consultado 28.08.2015)

Weinberger, K. (2009) Plan de Negocios. Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio. USAID Perú/ Mype Competitiva. Lima, Perú.

Wright, D. (2013) The Why Behind the Green-Understanding Consumer Motivations in Sustainable Purchases. Disponible en: <http://www.producebusiness.com/media/ebooks/13sep.pdf> (Consultado: 28.08.2015)

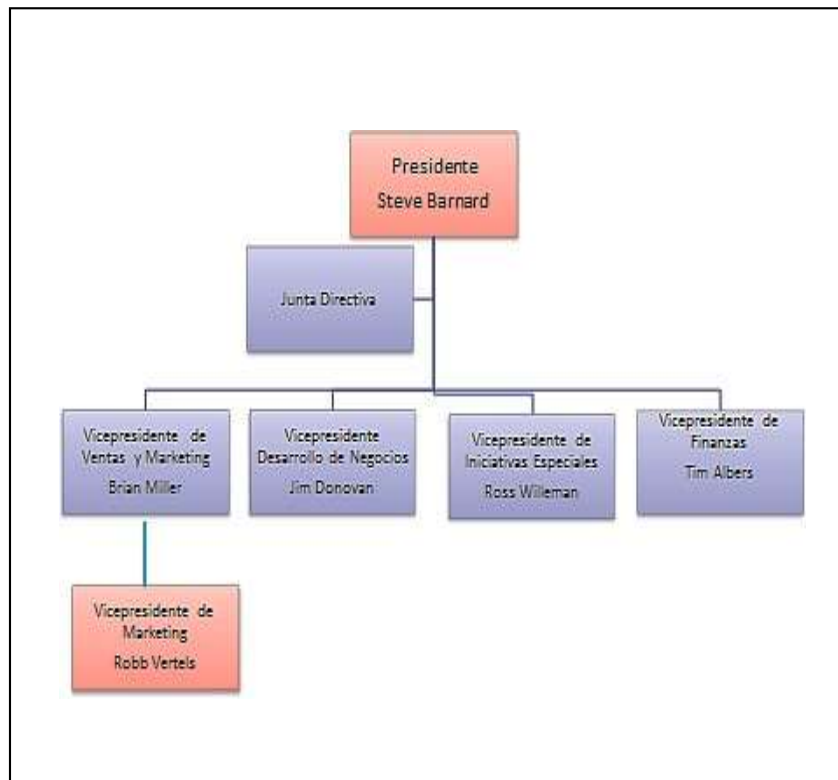
Anexos

Anexo 1. Centros de maduración de Mission Produce



Fuente: Página web de Mission (<http://www.missionpro.com/avocadoripening.html>)

Anexo 2. Estructura organizacional de la dirección

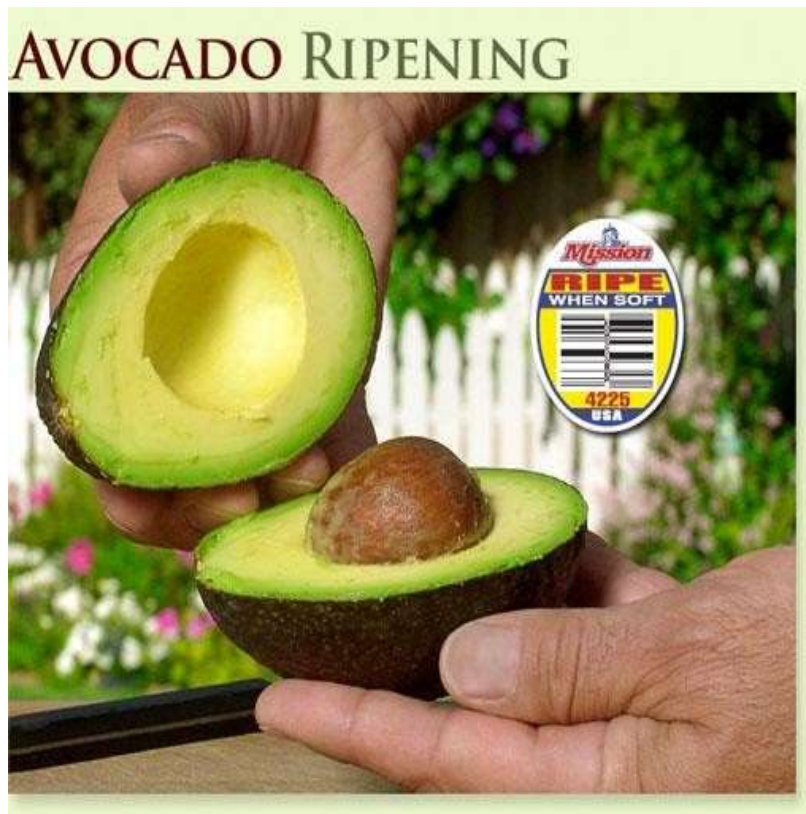


Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 3. Las cinco fuerzas de Porter

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS		
<p>•No presenta productos sustitutos debido a que es un fruto con bondades y valores nutritivos, entre otros beneficios, que no tienen otros frutos y que son buenos para la salud</p> <p>• Intensidad: Baja.</p>		
PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES
<p>• Considerando que Mission controla muchos aspectos de sus operaciones, desde el cultivo y la cosecha hasta el transporte y el almacenamiento, el poder de los proveedores es bajo.</p> <p>• Intensidad: Alta</p>	<p>•Uno de los principales competidores de Mission en la industria de la palta es Calavo Growers, Inc. Hoy en día, Calavo no solo vende paltas de unos 1.600 productores, sino que también fabrica y comercializa guacamole ya preparado para las ventas de servicios de alimento y 100 marcas privadas a través de su división de productos procesados.</p> <p>• Intensidad: media</p>	<p>• El poder de negociación de los clientes es alto, representan una parte sustantiva e importante de los ingresos de la empresa.</p> <p>• Los clientes pueden cambiar de un producto a otro pagando un costo muy bajo o ninguno</p> <p>•Intensidad: Alta</p>
AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES		
<p>La amenaza de nuevos entrantes depende, de los niveles actuales de beneficios y la tasa de crecimiento de la demanda. Por otro lado, el crecimiento de la oferta depende en gran medida de la flexibilidad de los cultivos para adaptarse a las diferentes condiciones de la tierra, los climas, las estaciones, la distancia a los mercados clave de regiones de cultivos específicos, el periodo para entrar en plena producción, el nivel de tecnología requerida y el desembolso de capital por acre.</p>		

Anexo 4. Paltas maduras para la comercialización



Fuente: Mission Produce

Anexo 5. Operaciones de Mission Produce en Perú



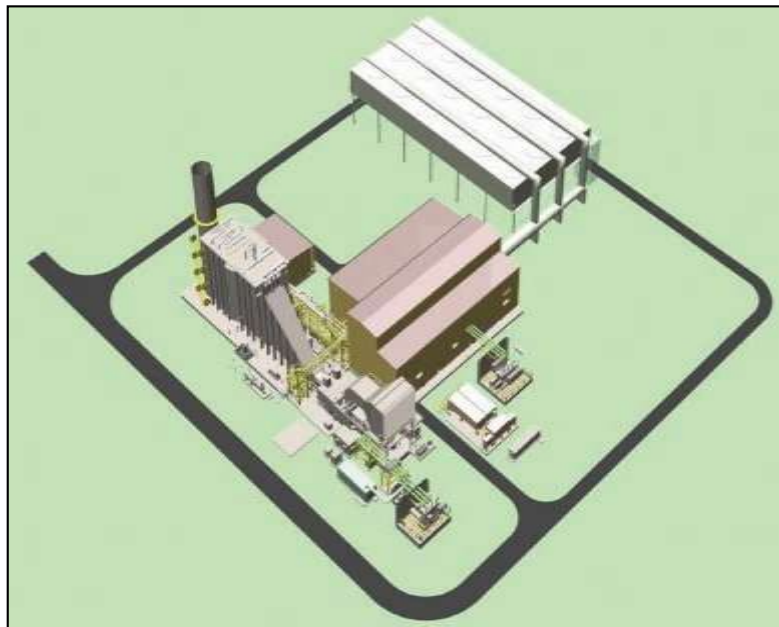
Fuente: Página web de Mission (<http://www.missionpro.com/avocadoripening.html>)

Anexo 6. Red de Transporte para todo EE. UU.



Fuente: Página web de Mission (<http://www.missionpro.com/avocadoripening.html>)

Anexo 7 Nueva planta de alta tecnología en Oxnard



Fuente: Página web de Mission (<http://www.missionpro.com/avocadoripening.html>)

Anexo 8. Estándares de la palta para la importación

Talla	Mínimo de categoría (oz)	Máximo de la categoría (oz)
20	18,75	22,00
24	15,75	18,75
28	13,75	15,75
32	11,75	14,00
36	10,50	12,50
40	9,50	11,50
48	7,50	9,50
60	6,25	7,50
70	4,75	6,25
84	3,75	4,75
96	3,50	3,75

Fuente: Vidal (2010)

Anexo 9. Contenido nutricional

Composición	Unidad	Valor	Elemento	Unidad	Valor
Calorías	cal	131,00	Calcio	mg	30,00
Agua	g	79,20	Fósforo	mg	67,00
Proteínas	g	17,00	Hierro	mg	0,60
Grasa	g	12,50	Retinol	mcg	0,05
Carbohidratos	g	5,60	Vit. B1	mcg	0,03
Fibras	g	5,80	Vit. B2	mcg	0,10
Cenizas	g	1,00	Vit. B5	mcg	1,82

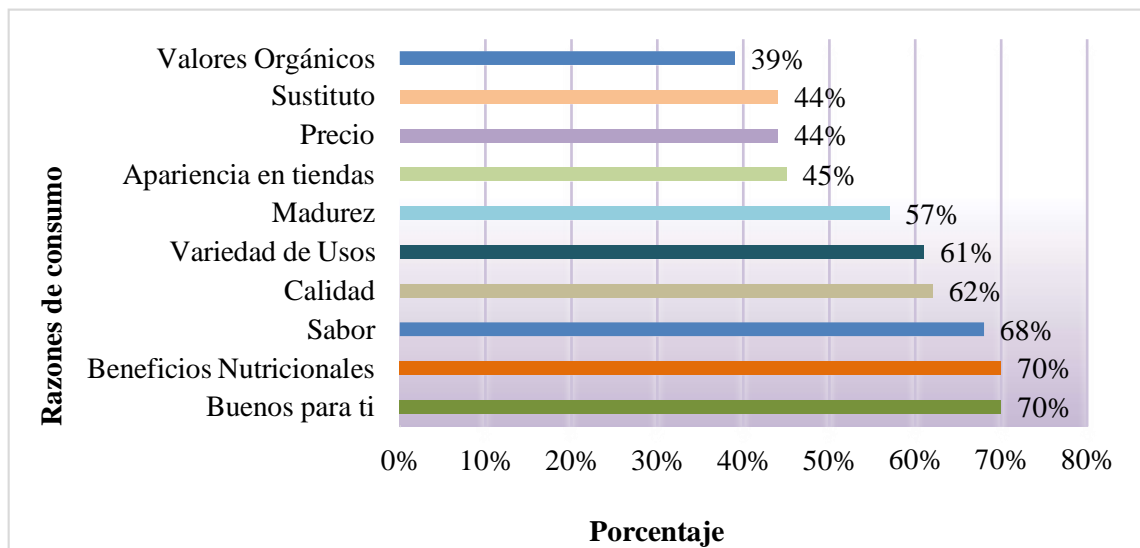
Fuente: Oficina General de Planificación Agraria (2006)

Anexo 10. Diversos usos de la palta procesada



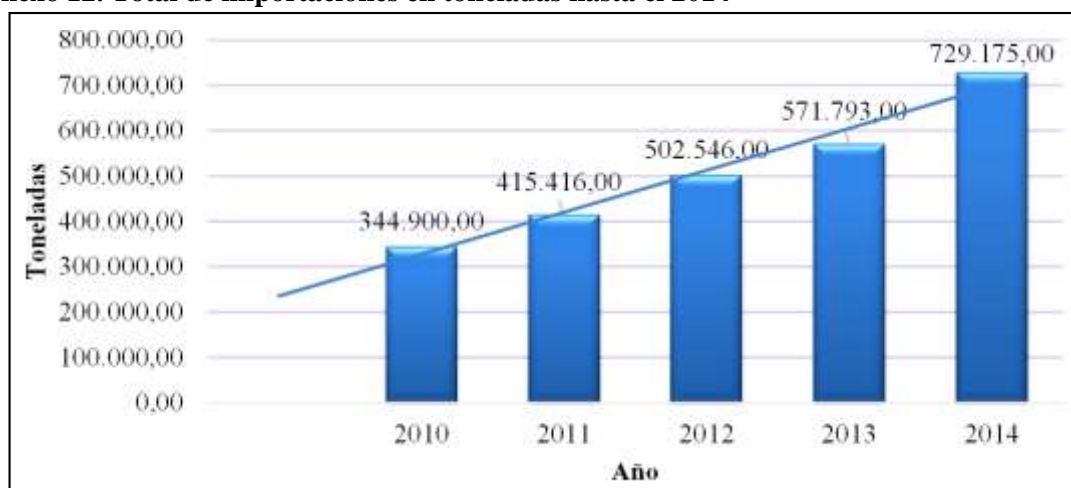
Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 11. Razones para el consumo de palta en EE. UU.



Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 12. Total de importaciones en toneladas hasta el 2014



Fuente: International Trade Centre

Anexo 13 Principales competidores de Mission Produce en EE. UU.

COMPETIDORES	MISSION PRODUCE	CALAVO GROWERS	DEL REY AVOCADO
PRODUCTO	- Productos frescos, madurados. - Producto Procesado de Palta.	Diversificados: - Palta Hass, pinkerton y lamb. - Aguacate Dip, Mayonesa de Palta, Hummus de Palta y Mousse de Palta. - Productos de valor nutricional.	- Concentración en palta orgánica.
UNIDADES DE NEGOCIO	- Productos para los minoristas (73%), mayoristas y operadores.	- Palta fresca congelada y productos procesados.	- Diversificación de paltas orgánicas de todos los tamaños.
CALIDAD	- Concentración de la alta calidad de los productos y el grado de maduración de los productos.	- Alta calidad de productos tanto frescos como frescos refrigerados - Alta calidad de productos diversificados por alianzas estratégicas.	- Concentración en los tipos de empaque, con empaquetados versátiles y prácticos.
CERTIFICADOS	- Certificados de buenas prácticas agrícolas.	- Certificados de calidad en la producción.	- Certificados para la gestión orgánica - Certificado de buenas prácticas laborales
EXPORTACIÓN	Si	Si	NO
EMPACADORAS	- Cuenta con centros de empaquetamiento distribuidos estratégicamente en todo EEUU y Canadá.	- 3 Centros de Empaquetamiento.	- Centros de empaquetamiento especializados en productos orgánicos.
CLIENTES	- Mayoristas, minoristas, distribuidores de servicios de alimentos y operadores industriales.	- Mayoristas, minoristas y servicios de alimentos.	- Minoristas
TECNOLOGÍA	- Tecnología para el control y seguimiento de las operaciones.	- Tecnología de alta presión para que productos permanezcan frescos. (Pro Ripe Vip)	
PROVEEDORES	- California, México, Chile, Perú, Nueva Zelanda y Sudáfrica.	- California, México, Chile, Nueva Zelanda y República Dominicana	- California, Chile y México

Fuente: Páginas web de las empresas mencionadas

Anexo 14. Cronograma de actividades del plan de marketing

AÑO	2015												2016												2017												2018												2019														
MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
ACTIVIDADES																																																															
Diseño de productos	X	X	X	X									X	X	X	X									X	X	X	X										X	X	X	X										X	X	X	X									
Diseño de promociones de posicionamiento					X	X											X	X											X	X												X	X												X	X							
Investigación de neuromarketing	X	X	X										X	X	X										X	X	X										X	X	X										X	X	X												
Diseño de nuevas marcas	X	X											X	X											X	X											X	X											X	X													
Branding						X	X	X									X	X	X										X	X	X										X	X	X										X	X	X								
Estrategias de penetración							X	X	X								X	X	X										X	X	X										X	X	X										X	X	X								
Estrategias de precios atractivos							X	X	X								X	X	X										X	X	X										X	X	X										X	X	X								
Investigación de mercado: geolocalización	X	X	X										X	X	X										X	X	X										X	X	X										X	X	X												
Estrategia CRM		X	X	X										X	X	X										X	X	X										X	X	X										X	X	X											
Modernización de la página web	X	X	X	X									X	X	X	X									X	X	X	X									X	X	X	X									X	X	X	X											
Administración de la página web	X	X	X	X									X	X	X	X									X	X	X	X									X	X	X	X									X	X	X	X											
Investigación de mercado: User Experience (UX)	X	X	X	X									X	X	X	X									X	X	X	X									X	X	X	X									X	X	X	X											
Participación en ferias	X	X	X	X									X	X	X	X									X	X	X	X									X	X	X	X									X	X	X	X											
Marketing digital	X	X	X	X									X	X	X	X									X	X	X	X									X	X	X	X									X	X	X	X											
Campañas de neuromarketing							X	X	X								X	X	X										X	X	X										X	X	X										X	X	X								
Campañas de geomarketing							X	X	X								X	X	X										X	X	X										X	X	X										X	X	X								
Campañas en redes sociales	X	X	X	X									X	X	X	X									X	X	X	X									X	X	X	X									X	X	X	X											

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 15. Presupuesto de marketing

PRESUPUESTO DE MARKETING						
Detalle	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Diseño de Productos	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	500,000
Diseño de Promociones de Posicionamiento	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	150,000
Investigación de neuromarketing	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	1,000,000
Diseño de nuevas marcas	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	200,000
Branding	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	100,000
Estrategias de Penetración	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	150,000
Estrategias de Precios atractivos	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	125,000
Investigación de mercado: geolocalización	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	75,000
Estrategia CRM	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	250,000
Modernización de la página web	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	75,000
Administración de la página web	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	60,000
Investigación de mercado: User Experience (UX)	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	100,000
Participación en ferias	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	75,000
Marketing Digital	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	60,000
Campañas de neuromarketing	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	250,000
Campañas de geomarketing	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	75,000
Campañas en redes sociales	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	25,000
Total	\$ 654,000	\$ 654,000	\$ 654,000	\$ 654,000	\$ 654,000	\$ 3,270,000

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 16. Cronograma de actividades del plan de operaciones

AÑO	2015												2016												2017												2018												2019														
MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
ACTIVIDADES																																																															
Estandarización de la performance operativa	■	■	■	■									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Adquisición de empresas y activos de planta																																																															
Creación de infraestructura en los países abastecedores					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																																							
Adquisición o alianza estratégica con empresa procesadora																																																															
Adecuación de las plantas a normas ISO 9001																																																															
Adecuación de las plantas a normas ISO 14001																																																															
Implementación de innovación dentro de los procesos	■	■	■	■	■	■	■	■	■																																																						
Implementación de <i>lean manufacturing</i>	■	■	■	■	■	■	■	■	■																																																						
Implementación de six sigma	■	■	■	■	■	■	■	■	■																																																						

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 17. Presupuesto de plan de operaciones

PRESUPUESTO DE PLAN DE OPERACIONES						
Detalle	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Estandarización de la performance operativa	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	4,000,000
Adquisición de empresas y activos de planta	2,000,000	2,000,000				4,000,000
Creación de infraestructura en los países procesados	2,000,000	2,000,000				4,000,000
Adquisición o alianza estratégica con empresa procesadora	-	-	2,500,000	-	-	2,500,000
Adecuación de las plantas a normas ISO 9001				1,000,000		1,000,000
Adecuación de las plantas a normas ISO 14001				1,000,000		1,000,000
Implementación de innovación dentro de los procesos	500,000					500,000
Implementación de lean manufacturing	500,000					500,000
Implementación de six sigma	600,000					600,000
Total	\$ 6,400,000	\$ 4,800,000	\$ 3,300,000	\$ 2,800,000	\$ 800,000	\$ 18,100,000

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 18. Presupuesto del plan de recursos humanos

PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS						
Detalle	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Creación de un departamento de calidad	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	600,000
Creación de un departamento de innovación y mejora continua	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	750,000
Creación de un departamento de investigación de nuevos mercados	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	800,000
Creación de un departamento de responsabilidad social	130,000	130,000	130,000	130,000	130,000	650,000
Creación de un departamento de investigación de productos	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	1,500,000
Mejoramiento del ambiente de trabajo	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000	900,000
Total	\$ 1,040,000	\$ 1,040,000	\$ 1,040,000	\$ 1,040,000	\$ 1,040,000	\$ 5,200,000

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 19. Estado de resultados integrales

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS USD	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ventas	401,070,365	461,934,134	560,298,044	686,637,623	842,245,921	1,018,171,969	1,229,350,152	1,431,225,736
Costo de Ventas	-364,147,404	-418,545,231	-503,983,884	-606,437,184	-730,226,414	-872,808,776	-1,042,631,194	-1,222,011,962
Utilidad Bruta	36,922,961	43,388,903	56,314,159	80,200,440	112,019,508	145,363,192	186,718,958	209,213,774
Costos y Gastos Operativos	-16,226,704	-18,060,113	-22,007,776	-26,627,440	-32,246,716	-38,486,860	-45,878,763	-52,733,792
Utilidad Operativo	20,696,257	25,328,790	34,306,384	53,573,000	79,772,792	106,876,333	140,840,194	156,479,982
Depreciación	-2,681,794	-3,082,411	-5,545,325	-7,237,351	-9,110,070	-11,188,789	-13,339,642	-14,767,006
Plan de Marketing	0	0	0	-654,000	-654,000	-654,000	-654,000	-654,000
Plan de Recursos Humanos	0	0	0	-1,040,000	-1,040,000	-1,040,000	-1,040,000	-1,040,000
Otros ingresos (gastos)	-105,994	-485,509	-361,646	-437,560	-529,899	-632,442	-753,910	-866,557
Ingreso asociación Simmisco	1,790,128	0	895,064	895,064	895,064	895,064	895,064	895,064
Gasto de intereses	-1,540,885	-1,709,729	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307
Ingreso de intereses y dividendos	145,191	226,625	185,908	185,908	185,908	185,908	185,908	185,908
Ganancias de capital en Henry Avocado	1,497,413	1,889,031	1,693,222	1,693,222	1,693,222	1,693,222	1,693,222	1,693,222
Operaciones agrícolas	803,559	285,533	544,546	544,546	544,546	544,546	544,546	544,546
Ganancias de capital en Cabilfruit	-433,285	-167,631	-300,458	-300,458	-300,458	-300,458	-300,458	-300,458
Ganancias de capital en Arato/Beggie	-253,761	0	-126,881	-126,881	-126,881	-126,881	-126,881	-126,881
Ganancias (pérdidas) Moneda extranjera	526,576	324,510	425,543	425,543	425,543	425,543	425,543	425,543
Utilidad (Pérdida) antes impuestos	20,443,405	22,609,209	30,091,049	45,895,727	70,130,460	95,052,740	126,744,280	140,844,057
Impuesto a la Renta	-6,607,430	-8,892,413	-11,835,091	-18,051,218	-27,582,965	-37,385,130	-49,849,709	-55,395,283
Utilidad Neta	13,835,975	13,716,796	18,255,959	27,844,509	42,547,496	57,667,610	76,894,571	85,448,774

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 20. Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA USD	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVOS								
ACTIVOS CORRIENTES								
Caja y equivalentes	3,544,010	1,043,339	-10,101,621	-25,780,514	-30,304,517	-23,809,689	1,898,929	59,293,786
Cuentas por cobrar - Fabricación	33,651,627	37,868,182	37,868,182	37,868,182	37,868,182	37,868,182	37,868,182	37,868,182
Cuentas por cobrar - Otros	1,069,933	2,440,548	2,440,548	2,440,548	2,440,548	2,440,548	2,440,548	2,440,548
Inventarios	10,028,041	16,244,239	16,244,239	16,244,239	16,244,239	16,244,239	16,244,239	16,244,239
Gastos por adelantado	2,398,388	4,122,651	4,122,651	4,122,651	4,122,651	4,122,651	4,122,651	4,122,651
Avances de frutas	2,002,209	1,660,998	1,660,998	1,660,998	1,660,998	1,660,998	1,660,998	1,660,998
Impuestos diferidos	3,894,093	3,129,398	3,129,398	3,129,398	3,129,398	3,129,398	3,129,398	3,129,398
Total Activos Corrientes	56,588,301	66,509,355	55,364,395	39,685,502	35,161,499	41,656,327	67,364,945	124,759,801
ACTIVOS NO CORRIENTES								
Activos Fijos netos de depreciación	26,976,697	38,941,179	68,342,088	111,865,500	158,936,999	210,109,781	261,295,733	289,349,652
Inversiones en Cabáfruit	7,652,432	7,517,363	7,517,363	7,517,363	7,517,363	7,517,363	7,517,363	7,517,363
Inversiones en Perú Land & Farming	905,092	989,777	989,777	989,777	989,777	989,777	989,777	989,777
Inversiones en Henry Avocado	9,434,725	9,853,756	9,853,756	9,853,756	9,853,756	9,853,756	9,853,756	9,853,756
Inversiones en Arato Corporation	23,661,336	25,269,335	25,269,335	25,269,335	25,269,335	25,269,335	25,269,335	25,269,335
Otros Activos No Corrientes	2,779,810	3,756,172	3,756,172	3,756,172	3,756,172	3,756,172	3,756,172	3,756,172
Total Activos No Corrientes	71,409,091	86,317,582	115,718,501	159,241,903	206,313,402	257,486,184	308,672,136	336,726,055
TOTAL ACTIVO	127,997,392	152,826,937	171,082,896	198,927,405	241,474,900	299,142,510	376,037,082	461,485,856
PASIVOS								
PASIVOS CORRIENTES								
Cuentas por pagar y Gastos acumulados	17,497,438	18,196,414	18,196,414	18,196,414	18,196,414	18,196,414	18,196,414	18,196,414
Acreedores de cultivos	10,517,369	14,112,801	14,112,801	14,112,801	14,112,801	14,112,801	14,112,801	14,112,801
Préstamos de corto plazo	1,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000
Porción cte de deuda de largo plazo	4,374,470	7,556,423	7,556,423	7,556,423	7,556,423	7,556,423	7,556,423	7,556,423
Total Pasivos Corrientes	33,389,277	55,864,638	55,864,638	55,864,638	55,864,638	55,864,638	55,864,638	55,864,638
PASIVOS NO CORRIENTES								
Impuestos a utilidades diferidos	2,739,071	2,739,071	2,739,071	2,739,071	2,739,071	2,739,071	2,739,071	2,739,071
Otros pasivos de largo plazo	281,841	412,693	412,693	412,693	412,693	412,693	412,693	412,693
Deuda de Largo Plazo	22,679,436	16,852,117	16,852,117	16,852,117	16,852,117	16,852,117	16,852,117	16,852,117
Total Pasivos No Corrientes	25,900,347	20,003,881	20,003,881	20,003,881	20,003,881	20,003,881	20,003,881	20,003,881
TOTAL PASIVO	59,289,624	75,868,519	75,868,519	75,868,519	75,868,519	75,868,519	75,868,519	75,868,519
PATRIMONIO NETO								
Acciones Comunes	25,074,450	25,423,711	25,423,711	25,423,711	25,423,711	25,423,711	25,423,711	25,423,711
Pérdidas Completas Acumuladas	-1,035,307	-788,744	-788,744	-788,744	-788,744	-788,744	-788,744	-788,744
Utilidades Retenidas	44,668,625	52,323,451	70,579,410	98,423,919	140,971,414	198,639,024	275,533,596	360,902,370
TOTAL PATRIMONIO NETO	68,707,768	76,958,418	95,214,377	123,058,886	165,606,381	223,273,991	300,168,563	385,617,337
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	127,997,392	152,826,937	171,082,896	198,927,405	241,474,900	299,142,510	376,037,082	461,485,856

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 21. Análisis de ratios

Año	Ratio de liquidez	Ratio de solvencia	Margen bruto	ROE	ROA
2012	1,69	2,16	9,21%	20,14%	10,81%
2013	1,19	2,01	9,39%	17,82%	8,98%
2014	0,99	2,25	10,05%	19,17%	10,67%
2015	0,71	2,62	11,68%	22,63%	14,00%
2016	0,63	3,18	13,30%	25,69%	17,62%
2017	0,75	3,94	14,28%	25,83%	19,28%
2018	1,21	4,96	15,19%	25,62%	20,45%
2019	2,23	6,08	14,62%	22,16%	18,52%

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 22. Escenario optimista: estado de resultados integrales

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS USD	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	401,070,365	461,934,134	560,298,044	858,297,029	1,052,807,402	1,272,714,961	1,536,687,690	1,789,032,170
Costo de Ventas	-364,147,404	-418,545,231	-503,983,884	-758,046,479	-912,783,017	-1,091,010,970	-1,303,288,993	-1,527,514,952
Utilidad Bruta	36,922,961	43,388,903	56,314,159	100,250,550	140,024,385	181,703,991	233,398,697	261,517,218
Costos y Gastos Operativos	-16,226,704	-18,060,113	-22,007,776	-33,284,299	-40,308,395	-48,108,574	-57,348,454	-65,917,240
Utilidad Operativo	20,696,257	25,328,790	34,306,384	66,966,250	99,715,990	133,595,416	176,050,243	195,599,977
Depreciación	-2,681,794	-3,082,411	-5,545,325	-7,237,351	-9,110,070	-11,188,789	-13,339,642	-14,767,006
Plan de Marketing	0	0	0	-654,000	-654,000	-654,000	-654,000	-654,000
Plan de Recursos Humanos	0	0	0	-1,040,000	-1,040,000	-1,040,000	-1,040,000	-1,040,000
Otros ingresos (gastos)	-105,994	-485,509	-361,646	-546,950	-662,374	-790,552	-942,388	-1,083,196
Ingreso asociación Simmisco	1,790,128	0	895,064	895,064	895,064	895,064	895,064	895,064
Gasto de intereses	-1,540,885	-1,709,729	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307
Ingreso de intereses y dividendos	145,191	226,625	185,908	185,908	185,908	185,908	185,908	185,908
Ganancias de capital en Henry Avocado	1,497,413	1,889,031	1,693,222	1,693,222	1,693,222	1,693,222	1,693,222	1,693,222
Operaciones agrícolas	803,559	285,533	544,546	544,546	544,546	544,546	544,546	544,546
Ganancias de capital en Cabilfruit	-433,285	-167,631	-300,458	-300,458	-300,458	-300,458	-300,458	-300,458
Ganancias de capital en Arato/Beggie	-253,761	0	-126,881	-126,881	-126,881	-126,881	-126,881	-126,881
Ganancias (pérdidas) Moneda extranjera	526,576	324,510	425,543	425,543	425,543	425,543	425,543	425,543
Utilidad (Pérdida) antes impuestos	20,443,405	22,609,209	30,091,049	59,179,587	89,941,184	121,613,713	161,765,851	179,747,413
Impuesto a la Renta	-6,607,430	-8,892,413	-11,835,091	-23,275,884	-35,374,707	-47,831,809	-63,624,020	-70,696,336
Utilidad Neta	13,835,975	13,716,796	18,255,959	35,903,703	54,566,476	73,781,904	98,141,831	109,051,077

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 23. Escenario optimista: estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA USD	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVOS								
ACTIVOS CORRIENTES								
Caja y equivalentes	3,544,010	1,043,339	-10,101,621	-17,721,320	-10,226,343	12,382,779	59,338,658	140,335,817
Cuentas por cobrar - Fabricación	33,651,627	37,868,182	37,868,182	37,868,182	37,868,182	37,868,182	37,868,182	37,868,182
Cuentas por cobrar - Otros	1,069,933	2,440,548	2,440,548	2,440,548	2,440,548	2,440,548	2,440,548	2,440,548
Inventario	10,028,041	16,244,239	16,244,239	16,244,239	16,244,239	16,244,239	16,244,239	16,244,239
Gastos por adelantado	2,398,388	4,122,651	4,122,651	4,122,651	4,122,651	4,122,651	4,122,651	4,122,651
Avances de frutas	2,002,209	1,660,998	1,660,998	1,660,998	1,660,998	1,660,998	1,660,998	1,660,998
Impuestos diferidos	3,894,093	3,129,398	3,129,398	3,129,398	3,129,398	3,129,398	3,129,398	3,129,398
Total Activos Corrientes	56,588,301	66,509,355	55,364,395	47,744,696	55,239,673	77,848,795	124,804,674	205,801,833
ACTIVOS NO CORRIENTES								
Activos Fijos netos de depreciación	26,976,697	38,941,179	68,342,098	111,865,500	158,936,999	210,109,781	261,295,733	289,349,652
Inversiones en Cabifruit	7,652,432	7,517,363	7,517,363	7,517,363	7,517,363	7,517,363	7,517,363	7,517,363
Inversiones en Perú Land & Farming	905,092	989,777	989,777	989,777	989,777	989,777	989,777	989,777
Inversiones en Henry Avocado	9,434,725	9,853,756	9,853,756	9,853,756	9,853,756	9,853,756	9,853,756	9,853,756
Inversiones en Arato Corporation	23,661,335	25,259,335	25,259,335	25,259,335	25,259,335	25,259,335	25,259,335	25,259,335
Otros Activos No Corrientes	2,778,810	3,756,172	3,756,172	3,756,172	3,756,172	3,756,172	3,756,172	3,756,172
Total Activos No Corrientes	71,409,091	86,317,582	115,718,501	159,241,903	206,313,402	257,486,184	308,672,136	336,726,055
TOTAL ACTIVO	127,997,392	152,826,937	171,082,896	206,986,599	261,553,075	335,334,979	433,476,811	542,527,888
PASIVOS								
PASIVOS CORRIENTES								
Cuentas por pagar y Gastos acumulados	17,497,438	18,196,414	18,196,414	18,196,414	18,196,414	18,196,414	18,196,414	18,196,414
Acreedores de cultivos	10,517,369	14,112,801	14,112,801	14,112,801	14,112,801	14,112,801	14,112,801	14,112,801
Préstamos de corto plazo	1,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000
Porción cte de deuda de largo plazo	4,374,470	7,555,423	7,555,423	7,555,423	7,555,423	7,555,423	7,555,423	7,555,423
Total Pasivos Corrientes	33,389,277	55,864,638	55,864,638	55,864,638	55,864,638	55,864,638	55,864,638	55,864,638
PASIVOS NO CORRIENTES								
Impuestos a utilidades diferidos	2,739,071	2,739,071	2,739,071	2,739,071	2,739,071	2,739,071	2,739,071	2,739,071
Otros pasivos de largo plazo	281,841	412,693	412,693	412,693	412,693	412,693	412,693	412,693
Deuda de Largo Plazo	22,879,435	16,852,117	16,852,117	16,852,117	16,852,117	16,852,117	16,852,117	16,852,117
Total Pasivos No Corrientes	25,900,347	20,003,881	20,003,881	20,003,881	20,003,881	20,003,881	20,003,881	20,003,881
TOTAL PASIVO	59,289,624	75,868,519	75,868,519	75,868,519	75,868,519	75,868,519	75,868,519	75,868,519
PATRIMONIO NETO								
Acciones Comunes	25,074,450	25,423,711	25,423,711	25,423,711	25,423,711	25,423,711	25,423,711	25,423,711
Pérdidas Completas Acumuladas	-1,035,307	-788,744	-788,744	-788,744	-788,744	-788,744	-788,744	-788,744
Utilidades Retenidas	44,668,625	52,323,451	70,579,410	106,483,113	161,049,589	234,831,493	332,973,325	442,024,402
TOTAL PATRIMONIO NETO	68,707,768	76,958,418	95,214,377	131,118,080	185,684,556	259,466,460	357,608,292	466,659,369
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	127,997,392	152,826,937	171,082,896	206,986,599	261,553,075	335,334,979	433,476,811	542,527,888

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 24. Escenario optimista: flujo de caja

FLUJO DE CAJA (USD)	2015	2016	2017	2018	2019	Valor Terminal
Utilidad neta	27,844,509	42,547,496	57,667,610	76,894,571	85,448,774	
Depreciación	7,237,351	9,110,070	11,188,789	13,339,642	14,767,006	
CAPEX	-50,760,753	-56,181,568	-62,361,571	-64,525,594	-42,820,925	
FC	-15,678,893	-4,524,003	6,494,828	25,708,619	57,394,855	1,173,245,959

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 25. Escenario pesimista: estado de resultados integrales

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS USD	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	401,070,365	461,934,134	560,298,044	514,978,217	631,684,441	763,628,977	922,012,614	1,073,419,302
Costo de Ventas	-364,147,404	-418,545,231	-503,983,884	-454,827,888	-547,669,810	-654,606,582	-781,973,396	-916,508,971
Utilidad Bruta	36,922,961	43,388,903	56,314,159	60,150,330	84,014,631	109,022,394	140,039,218	156,910,331
Costos y Gastos Operativos	-16,226,704	-18,060,113	-22,007,776	-19,970,580	-24,185,037	-28,865,145	-34,409,072	-39,550,344
Utilidad Operativo	20,696,257	25,328,790	34,306,384	40,179,750	59,829,594	80,157,250	105,630,146	117,359,986
Depreciación	-2,681,794	-3,082,411	-5,545,325	-7,237,351	-9,110,070	-11,188,789	-13,339,642	-14,767,006
Plan de Marketing	0	0	0	-654,000	-654,000	-654,000	-654,000	-654,000
Plan de Recursos Humanos	0	0	0	-1,040,000	-1,040,000	-1,040,000	-1,040,000	-1,040,000
Otros ingresos (gastos)	-105,994	-485,509	-361,646	-328,170	-397,425	-474,331	-565,433	-649,917
Ingreso asociación Simmisco	1,790,128	0	895,064	895,064	895,064	895,064	895,064	895,064
Gasto de intereses	-1,540,885	-1,709,729	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307	-1,625,307
Ingreso de intereses y dividendos	145,191	226,625	185,908	185,908	185,908	185,908	185,908	185,908
Ganancias de capital en Henry Avocado	1,497,413	1,889,031	1,693,222	1,693,222	1,693,222	1,693,222	1,693,222	1,693,222
Operaciones agrícolas	803,559	285,533	544,546	544,546	544,546	544,546	544,546	544,546
Ganancias de capital en Cabilfruit	-433,285	-167,631	-300,458	-300,458	-300,458	-300,458	-300,458	-300,458
Ganancias de capital en Arato/Beggie	-253,761	0	-126,881	-126,881	-126,881	-126,881	-126,881	-126,881
Ganancias (pérdidas) Moneda extranjera	526,576	324,510	425,543	425,543	425,543	425,543	425,543	425,543
Utilidad (Pérdida) antes impuestos	20,443,405	22,609,209	30,091,049	32,611,867	50,319,737	68,491,767	91,722,709	101,940,700
Impuesto a la Renta	-6,607,430	-8,892,413	-11,835,091	-12,826,552	-19,791,223	-26,938,452	-36,075,398	-40,094,229
Utilidad Neta	13,835,975	13,716,796	18,255,959	19,785,315	30,528,515	41,553,316	55,647,311	61,846,471

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 26. Escenario pesimista: estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA USD	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVOS								
ACTIVOS CORRIENTES								
Caja y equivalentes	3,544,010	1,043,339	-10,101,621	-33,839,709	-50,382,692	-60,002,158	-55,540,800	-21,748,247
Cuentas por cobrar - Fabricación	33,651,627	37,868,182	37,868,182	37,868,182	37,868,182	37,868,182	37,868,182	37,868,182
Cuentas por cobrar - Otros	1,069,933	2,440,548	2,440,548	2,440,548	2,440,548	2,440,548	2,440,548	2,440,548
Inventario	10,028,041	16,244,239	16,244,239	16,244,239	16,244,239	16,244,239	16,244,239	16,244,239
Gastos por adelantado	2,398,388	4,122,651	4,122,651	4,122,651	4,122,651	4,122,651	4,122,651	4,122,651
Avances de frutas	2,002,209	1,660,998	1,660,998	1,660,998	1,660,998	1,660,998	1,660,998	1,660,998
Impuestos diferidos	3,894,093	3,129,398	3,129,398	3,129,398	3,129,398	3,129,398	3,129,398	3,129,398
Total Activos Corrientes	56,588,301	66,509,355	55,364,395	31,626,308	15,083,324	5,463,858	9,925,216	43,717,769
ACTIVOS NO CORRIENTES								
Activos Fijos netos de depreciación	26,976,697	38,941,179	68,342,096	111,065,500	158,936,999	210,109,781	261,295,733	289,349,652
Inversiones en Cabifrut	7,652,432	7,517,363	7,517,363	7,517,363	7,517,363	7,517,363	7,517,363	7,517,363
Inversiones en Perú Land & Farming	905,092	989,777	989,777	989,777	989,777	989,777	989,777	989,777
Inversiones en Henry Avocado	9,434,725	9,853,756	9,853,756	9,853,756	9,853,756	9,853,756	9,853,756	9,853,756
Inversiones en Arato Corporation	23,661,335	25,259,335	25,259,335	25,259,335	25,259,335	25,259,335	25,259,335	25,259,335
Otros Activos No Corrientes	2,778,810	3,756,172	3,756,172	3,756,172	3,756,172	3,756,172	3,756,172	3,756,172
Total Activos No Corrientes	71,409,091	86,317,582	115,718,501	159,241,903	206,313,402	257,486,184	308,672,136	336,726,055
TOTAL ACTIVO	127,997,392	152,826,937	171,082,896	190,868,211	221,396,726	262,950,042	318,597,353	380,443,824
PASIVOS								
PASIVOS CORRIENTES								
Cuentas por pagar y Gastos acumulados	17,497,438	18,196,414	18,196,414	18,196,414	18,196,414	18,196,414	18,196,414	18,196,414
Acreedores de cultivos	10,517,369	14,112,801	14,112,801	14,112,801	14,112,801	14,112,801	14,112,801	14,112,801
Préstamos de corto plazo	1,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000
Porción cte de deuda de largo plazo	4,374,470	7,555,423	7,555,423	7,555,423	7,555,423	7,555,423	7,555,423	7,555,423
Total Pasivos Corrientes	33,389,277	55,864,638	55,864,638	55,864,638	55,864,638	55,864,638	55,864,638	55,864,638
PASIVOS NO CORRIENTES								
Impuestos a utilidades diferidos	2,739,071	2,739,071	2,739,071	2,739,071	2,739,071	2,739,071	2,739,071	2,739,071
Otros pasivos de largo plazo	281,841	412,693	412,693	412,693	412,693	412,693	412,693	412,693
Deuda de Largo Plazo	22,879,435	16,852,117	16,852,117	16,852,117	16,852,117	16,852,117	16,852,117	16,852,117
Total Pasivos No Corrientes	25,900,347	20,003,881	20,003,881	20,003,881	20,003,881	20,003,881	20,003,881	20,003,881
TOTAL PASIVO	59,289,624	75,868,519	75,868,519	75,868,519	75,868,519	75,868,519	75,868,519	75,868,519
PATRIMONIO NETO								
Acciones Comunes	25,074,450	25,423,711	25,423,711	25,423,711	25,423,711	25,423,711	25,423,711	25,423,711
Pérdidas Completas Acumuladas	-1,035,307	-788,744	-788,744	-788,744	-788,744	-788,744	-788,744	-788,744
Utilidades Retenidas	44,668,625	52,323,451	70,579,410	90,364,725	120,893,240	162,446,556	218,093,867	279,940,338
TOTAL PATRIMONIO NETO	68,707,768	76,958,418	95,214,377	114,999,692	145,528,207	187,081,523	242,728,834	304,575,305
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	127,997,392	152,826,937	171,082,896	190,868,211	221,396,726	262,950,042	318,597,353	380,443,824

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 27. Escenario pesimista: flujo de caja

FLUJO DE CAJA (US\$)	2015	2016	2017	2018	2019	Valor Terminal
Utilidad Neta	19,785,315	30,528,515	41,553,316	55,647,311	61,846,471	
Depreciación	7,237,351	9,110,070	11,188,789	13,339,642	14,767,006	
CAPEX	-50,760,753	-56,181,568	-62,361,571	-64,525,594	-42,820,925	
FC	-23,738,087	-16,542,984	-9,619,466	4,461,359	33,792,552	848,613,882

Fuente: Elaboración propia, 2015

Nota biográfica

Karen Campos Zelada

Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad Privada del Norte en la ciudad de Trujillo. Cuenta con más de 10 años de experiencia en el sistema financiero; desarrolló su carrera profesional inicialmente como analista junior de créditos pyme, en la Caja Nuestra Gente de Trujillo, y luego como analista senior - tutor en El Banco Financiero de Lima. Trabaja actualmente en el Banco de Crédito del Perú, como subgerente adjunto en el área de Contraloría.

Evelyn Espinoza Matta

Licenciada en Administración de Negocios Internacionales de la Universidad San Martín de Porres. Cuenta con más de 13 años de experiencia en el sistema financiero. Empezó desarrollando su carrera profesional en el Banco de Crédito del Perú como subgerente de División de Gestión de Patrimonios. Actualmente se desenvuelve como Gerente de Oficina en Banco Scotiabank.

Flor de María Pecho Llacta

Bachiller en Ingeniera Industrial en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, cuenta con más de 10 años de experiencia en el área comercial de servicios financieros. Actualmente se desempeña como Gerente de Agencia en el área de División Comercial del Banco de Crédito del Perú.